

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**PENSAMENTO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS:  
UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA  
BRASILEIRO DE PAGAMENTOS**

PEDRO HENRIQUE SERPA MÜLLER

Matrícula nº: 111317364

ORIENTADOR: CARLOS PINKUSFELD MONTEIRO BASTOS

Abril 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**PENSAMENTO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS:  
UM ESTUDO DE CASO DO SISTEMA  
BRASILEIRO DE PAGAMENTOS**

---

PEDRO HENRIQUE SERPA MÜLLER

Matrícula nº: 111317364

ORIENTADOR: CARLOS PINKUSFELD MONTEIRO BASTOS

Abril 2018

*As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho representa acima de tudo um fim de ciclo, um fechamento de uma época única em minha vida. Em todos esses anos, tive a oportunidade de aprender a ciência econômica, vencer desafios do aprendizado, tive professores e mentores que me ajudaram ao longo do caminho, amigos que compartilharam todos os momentos e por fim, tenho certeza que saio transformado dessa instituição.

Em primeiro, gostaria de agradecer a minha família. Agradeço por todo o incentivo nesses anos, por me apoiar, cobrar e amar nesses anos. Sem seu apoio incondicional não poderia ter realizado metade do que realizei e do que realizarei em minha vida.

Eu gostaria de deixar um agradecimento especial a minha mãe, Flávia, e meu tio, Helvécio, que tanto me ajudaram na realização deste trabalho. Além de serem meus familiares, foram exímios professores na hora de auxiliar com o projeto monográfico.

Agradeço meus amigos por todo companheirismo ao longo dos anos e entender minha ausência nos momentos finais. Este é apenas mais um capítulo desta jornada, tenho certeza que muitas outros virão.

É inevitável agradecer a instituição Universidade Federal do Rio de Janeiro. A UFRJ me permitiu ser um ser humano melhor, um cidadão melhor. Ela representa um ponto de virada em minha vida e por isso, carrego com orgulho seu nome junto ao meu o resto da vida.

Em especial, agradeço ao Professor Roberto Ivo pelo auxílio na realização deste trabalho. O seu apoio a um tema complexo foi essencial para a realização, sem ele esse trabalho não existiria. Agradeço também ao Professor Carlos Pinkusfeld que me ajudou em um momento crucial da monografia e aceitou esse desafio em conjunto.

Por fim, deixo a frase proferida por Isaac Newton em 1676 pois ela representa bem este tópico, “Se eu vi mais longe, foi por estar sobre o ombro de gigantes”.

## **RESUMO**

O estudo pretende demonstrar as mudanças que aconteceram ao longo dos anos no mercado de pagamentos brasileiro, sendo elas regulatórias, concorrenciais e tecnológicas. Para se realizar o trabalho, será utilizada a metodologia de cenários prospectivos. As principais características do mercado serão levantadas para destacar as principais mudanças no mercado ao longo do tempo. Ao longo do trabalho, será demonstrada a evolução do mercado entre os períodos de 2007 até 2017. Ao final, será realizado um ensaio sobre as perspectivas do mercado de pagamento brasileiro para os próximos anos será elaborado, tendo como base nas principais forças motrizes destacadas.

Palavras-chave: Mercado de pagamentos; Cenários Prospectivos; Sistema Brasileiro de Pagamentos;

## **SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS e CONVENÇÕES**

ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços

API – Application programming interface

BACEN – Banco Central do Brasil

CIP – Câmara Interbancária de Pagamentos

EBITA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

IF – Instituição Financeira

IP – Instituição de Pagamento

MDR – Merchant Discount Rate

MEP – Meios Eletrônicos de Pagamento

PSP – Payment Service Providers

POS – Points of Sale

PDV – Pontos de Venda

SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro

STR – Sistema de Transferências de Reservas

TEF – Transferência Eletrônica de Fundos

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I – O PROCESSO DE CENARIZAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 – Conceito de cenarização.....	10
1.2 – Experiência Exterior e Brasileira .....	13
1.2.1 – <i>Caso Shell em 1960</i> .....	14
1.2.2 – <i>Caso Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE)</i> .....	14
1.3 – Os métodos de construção de cenários.....	15
1.3.1 – <i>Método GBN</i> .....	16
1.3.2 – <i>O método Godet</i> .....	19
1.3.3 – <i>O método Grumbach</i> .....	21
1.4– Descrição das ferramentas estratégicas .....	23
1.4.1 – <i>Matriz SWOT</i> .....	23
1.4.2 – <i>Matriz BCG</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE PAGAMENTOS.....</b>	<b>28</b>
2.1 Características do mercado de pagamentos.....	28
2.2 – O mercado brasileiro .....	31
2.2.1 – <i>O duopólio (2002– 2010)</i> .....	35
2.2.2 – <i>Oligopólio (2010 – 2017)</i> .....	38
2.2.3 – <i>Interoperabilidade – (2017 - ...)</i> .....	39
2.3 – Aplicação da SWOT e BCG no mercado de pagamentos .....	41
<b>CAPÍTULO 3 – O FUTURO DO MERCADO DE PAGAMENTOS .....</b>	<b>48</b>
3.1 – Tendências do mercado de pagamentos .....	48
3.1.1 – <i>Concorrencial</i> .....	48
3.1.2 – <i>Regulatório</i> .....	49
3.1.3 – <i>Tecnológico</i> .....	50
3.2 – Cenários.....	52
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>

## INTRODUÇÃO

O uso de cartões de crédito e débito cada vez vem sendo mais parte do cotidiano do brasileiro e conseqüentemente mais estabelecimentos utilizam mais meios de pagamento em suas lojas. A importância do setor é justificável pelos valores financeiros movimentados, segundo os dados divulgados pelo Banco Central em 2017, em 2016 a categoria de pagamento crédito teve R\$ 674.301 bilhões de faturamento com um total de 5.857.809.476 transações, por outro lado as transações de débito tiveram um total de R\$ 430.249 bilhões transacionados com um total de 6.716.937 transações em 2016. Destaca-se ainda a evolução no número de empresas atuantes no setor de pagamentos, onde em 2007 existiam apenas quatro empresas de pagamento e em 2017, mais de quinze empresas. Este trabalho pretende contribuir para o estudo desse setor estratégico e que vem sofrendo profundas mudanças ao longo dos últimos anos. Por ser um setor pouco explorado, o trabalho pretende contribuir para análises sobre o funcionamento do mercado de pagamentos e suas características.

A metodologia utilizada para guiar o trabalho será a de Análise de Cenários Prospectivos. Esta é amplamente utilizada por governos, empresas e terceiro setor para se analisar o cenário mercadológico e econômico que as instituições se encontram para planejar os próximos passos. Os cenários vão permitir que a empresa guie e valide suas decisões ao longo dos anos, validando assim cada acontecimento. Desde seu caso de sucesso na previsão da crise do petróleo nos anos 70, a metodologia vem sendo difundida mais e mais.

O primeiro passo a ser realizado, será a revisão bibliográfica da metodologia de análise de cenários e seu processo de criação. Logo após descrições das principais metodologias dos pensadores de cenários, sendo eles Godet, Schwartz e Grumbach. Afim de justificar a utilização da metodologia, serão demonstrados dois casos, um americano e outro brasileiro.

No segundo capítulo, será exposta a trajetória do mercado de pagamentos de 2007 até 2017, explicando-se os principais conceitos e características. Ao longo dos anos, a análise será dividida em três períodos, o duopólio (2002 até 2010), oligopólio (2010 até 2017) e interoperabilidade (2017 para frente). Em cada um dos períodos serão destacadas as mudanças ocorridas, quais foram as intervenções regulatórias, aspectos concorrenciais e por fim, as mudanças tecnológicas que surgiram.



Por último, o terceiro capítulo e último capítulo descreverá quais são as principais tendências para o mercado de pagamentos brasileiro e mundial, levando-se em conta pontos regulatórios, concorrenciais e tecnológicas. Essas tendências moldarão como o mercado se comportará ao longo dos próximos anos e serão insumos para os dois cenários construídos. Ao final, serão elaborados dois cenários para o mercado, considerando-se uma evolução rápida das mudanças e uma mais lenta.

## **CAPÍTULO I – O PROCESSO DE CENARIZAÇÃO**

### ***1.1 – Conceito de cenarização***

A ideia de prever o futuro está presente em todos os setores da sociedade, desde uma empresa tentando antecipar os passos dos seus concorrentes até uma prefeitura planejando a expansão do seu município. Na economia e no mundo dos negócios não é diferente, uma empresa que consegue prever os próximos passos do mercado corretamente conseguirá ganhar uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Anos após anos tomadores de decisão tentam utilizar metodologias para elaborar melhor suas estratégias para os próximos anos.

A previsão do futuro não é simples, pois existem uma quantidade exorbitante de variáveis, incertezas e possibilidades. Como é praticamente impossível prever com exatidão, o trabalho consiste em organizar de forma sistemática as possibilidades para guiar o caminho.

Uma dessas metodologias utilizadas é a criação de cenários. A definição mais aceita da palavra cenários é a do Professor Michel Godet, que está é “o conjunto formado peça descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem para à situação futura” Godet (1987).

Schwartz (1996) afirma que o uso de cenários surge como um método militar na segunda guerra mundial. A força aérea americana tentava antecipar os passos de seu inimigo. Ainda segundo o autor, o uso de cenários atingiu um novo patamar nos anos 70, quando Pierre Wack começa a utilizar cenários na Royal Dutch/Shell. Ele e sua equipe procuravam pelos eventos que poderia influenciar o preço do Petróleo no mercado internacional.

O autor resumirá que cenários são ferramentas utilizadas para ajudar a ter uma visão de longo prazo e um mundo de grandes incertezas. Eles ajudarão no ordenamento da percepção dos ambientes possíveis no futuro onde as decisões podem ser tomadas. Ou seja, um conjunto de métodos para sonhar o futuro de forma eficiente.

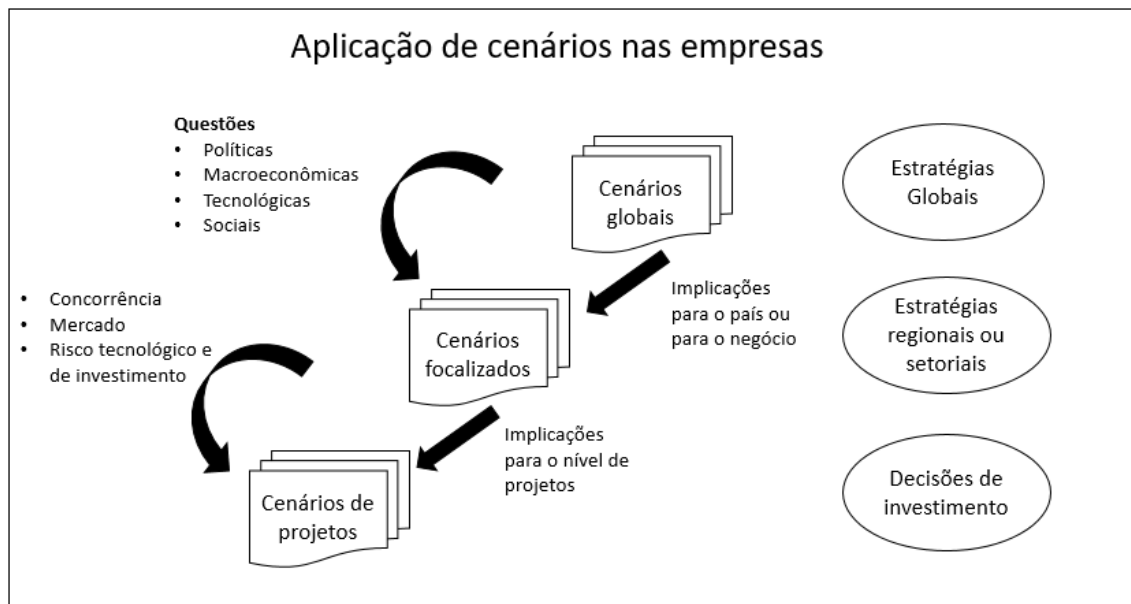
Dois outros autores, Schoemaker e Heijden, vão definir cenários como ferramentas que melhoram o processo decisório utilizando-se possíveis ambientes

futuros. Eles reforçam que não devem ser levados como previsões capazes de influenciar o futuro ou até mesmo ficção científica. Segundo os mesmos, “Os cenários têm como foco assuntos e informações de grande importância para os tomadores de decisão, assim como elementos previsíveis e imprevisíveis do ambiente que afetam o sistema em que a empresa está inserida” (Schoemaker e Heijden apud Marcial, 2011).

A visão de Simpson (1992) complementa a visão descrita acima de Schoemaker e Heijden quando o autor define que um planejamento baseado garantirá a empresa uma visão mais ampla do ambiente externo o qual ela está inserida. Esse planejamento trará como benefício o aumento do entendimento sobre as percepções dos gerentes e aumentará consequentemente o poder de decisão. Por fim, ele destaca que o valor dos cenários está ligado à sua efetiva utilização na tomada de decisões, mas não pelo interesse despertado.

Dentro de uma empresa, organização social, governo, entre outras, é possível se analisar diversas vertentes do estudo de cenários, desde uma aplicação global a uma visão com foco em projetos específicos. O resumo das aplicações está descrito de forma simplificada na figura 1.

*Figura 1 – A aplicação de cenários nas empresas*



*Fonte: Stollenwerk, 1998, apud Marcial & Grumbach, 2017. Pág 56.*

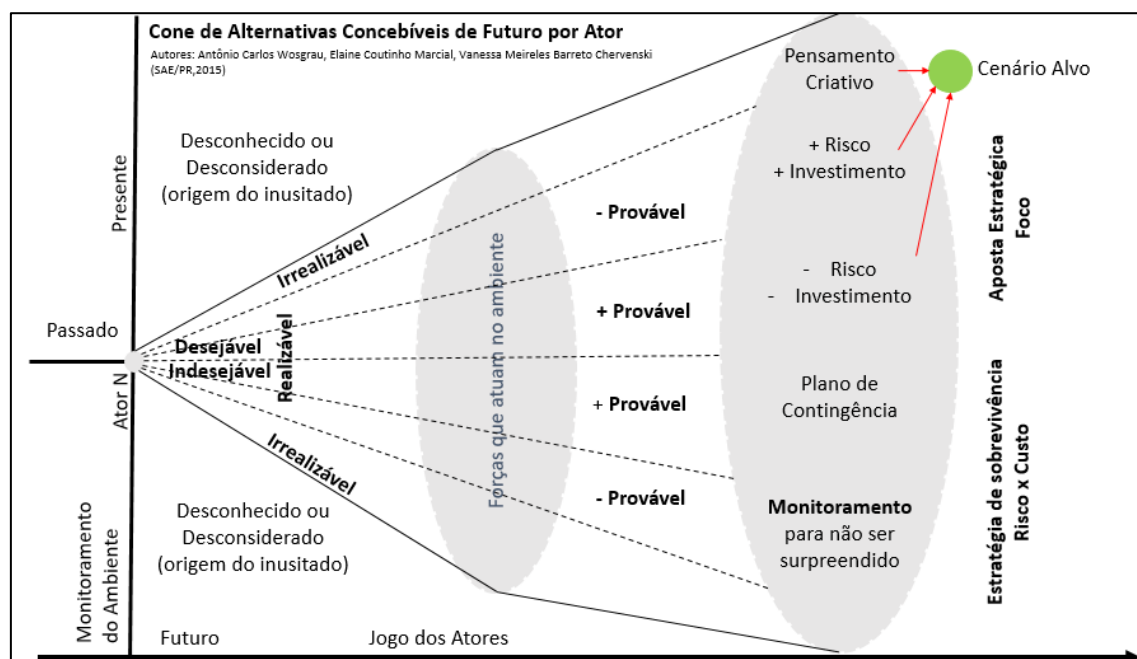
A imagem acima demonstra que os cenários classificados via Stollenwerk em seu trabalho de 1998. Os cenários globais são aqueles que estão diretamente ligados as estratégias globais das empresas, tendo como foco questões políticas, macroeconômicas,

sociais e tecnológicas. Os cenários focalizados são utilizados em visões menores, feitas para agentes regionais ou setoriais. Esses tipos levantaram, informações como concorrência local, preço, investimento, etc. Por fim, os cenários de projetos representam o exercício para decisões referentes a projetos que tenham um grande investimento ou insegurança ao longo prazo. (Stollenweck, 1998)

Segundo Marcial & Grumbach, (2017), os cenários podem ser classificados de duas formas, ou eles são normativos ou exploratórios. Os dois autores descrevem os cenários normativos como “aqueles que configuram futuros desejados, exprimindo sempre o compromisso de um ou mais atores com a consecução de determinados projetos ou com a superação de desafios empresariais ou tecnológicos.”.

Por outro lado, os mesmos autores descrevem os exploratórios como “futuros possíveis ou prováveis dos sistemas considerados e/ou de seu contexto, mediante a simulação e o desenvolvimento de certas condições iniciais”.

*Figura 2 – Cone de Alternativas Concebíveis de Futuro por Ator*



*Fonte: Elaboração própria. MARCIAL, Elaine C; Programa de Aperfeiçoamento em Carreiras. Curso: Construção de Cenários Prospectivos. Escola Nacional de Administração Pública, 2015. Slide 22*

A figura acima descreve bem o exercício de criação de cenários. Os criadores devem utilizar levar em conta informações sobre o passado em conjunto com o monitoramento do ambiente no presente. A visão de futuro será elabora levando-se como

base os atores, dados históricos, o jogo dos atores, indicadores socioeconômicos, entre outras informações.

Marcial (2014) descreverá que os cenários terão uma visão plural. O horizonte temporal é dilatado onde as variáveis quantitativas perdem significado, graças a incerteza implícita, e focam-se nas variáveis qualitativas. A imagem acima demonstra a situação de criação, onde temos cenários desejáveis e indesejáveis, onde cada um tem uma maior e menor probabilidade de acontecer.

Ao final, são levantadas estratégias de sobrevivência, como risco x custo, e apostas estratégicas. As estratégias serão separadas e as que estão no quadrante desejável e com maior probabilidade, apresentam um risco menor e um menor investimento. Aquelas que são desejáveis, mas são menos prováveis exigirão um maior investimento e consequentemente apresentam maior risco. Na situação contrária, nos cenários não desejáveis temos duas situações. A primeira onde temos o cenário indesejável e mais provável, onde são elaborados planos de contingência para evitar os acontecimentos. Em segundo, o cenário indesejável e menos provável, onde deverá ocorrer apenas o monitoramento para evitar ser surpreendido. Existe ainda o Pensamento Criativo, onde imaginam-se situações que podem mudar completamente o mercado. Por fim, os itens vão servir de insumo para o cenário alvo montado.

Nos tempos de hoje, com o avanço da tecnologia e melhor acesso a redes, existem lugares de compartilhamento de cenários prospectivos colaborativos. As pessoas podem compartilhar suas análises e co-criar entre si possíveis cenários para um determinado assunto, mercado, situação política, entre outros. Dois exemplos são as páginas wikifutures e a scenario thinking. A primeira empoderada pela Wikipédia, serve como um fórum para debates e metodologias sobre o assunto. A segunda, é um fórum de discussão sobre possíveis cenários mundiais.

## ***1.2 – Experiência Exterior e Brasileira***

O presente trabalho destacará dois casos sobre a aplicação de cenários nas empresas. O primeiro, a aplicação de cenários na Shell nos 60 com Pierre Wack. O segundo é um caso brasileiro da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE).

### ***1.2.1 – Caso Shell em 1960***

A Royal Dutch Shell é uma das empresas mais reconhecidas pela aplicação de cenários em sua estratégia e no compartilhamento de seus insights. Desde o seu primeiro ensaio nos anos 1960 até os dias hoje, a empresa continua utilizando a metodologia para definir suas estratégias e prever quais serão os próximos acontecimentos. O desenvolvimento está presente também na unidade brasileira, localizada no Rio de Janeiro. A aplicação da estratégia no país se inicia na década dos anos 1980 e foi implementada com a intenção de auxiliar na estratégia de expansão no mercado brasileiro.

Antes de se tornar a referência, a experiência da Shell com cenários começou com Pierre Wack que originou o famoso artigo “Scenarios: Uncharted Waters Ahead” (HBR, 1985). O trabalho ganhou forte repercussão graças a previsão e decisões tomadas frente ao choque do petróleo em 1973, os planejadores liderados por Wack previram que o preço do barril de petróleo sairia de \$2 para \$10 por barril. A Shell assume uma posição privilegiada ao começar a alterar seu posicionamento no mercado até os anos 70. (Kleiner, 2003)

Anos depois, anteriormente a segunda crise do Petróleo o time de cenaristas da Shell realizou um novo estudo e previram que poderia ocorrer um novo choque na bolha do petróleo. Dessa forma, o time teve o trabalho de engajar mais uma vez a cúpula gerencial da empresa com a previsão para que eles comesçassem a se preparar para um novo choque. Nos próximos três anos, o mercado petroleiro sofreu profundas mudanças devido ao choque de preços tendo como resultado o surgimento de uma nova conjuntura de apenas quatro grandes empresas. (Kleiner, 2003)

### ***1.2.2 – Caso Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE)***

O seguinte caso foi retirado do livro *Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor* de Elaine Marcial & Raul Grumbach. No livro, os outros autores discorrem sobre cases de aplicações de cenários ocorridos no país.

A SAE, Secretaria de Assuntos Estratégicos, assessorava diretamente o presidente da República na elaboração de uma estratégia nacional e estratégias de desenvolvimento para o país. Os cenários eram realizados pela Subsecretaria de Análise e Avaliação com objetivo de identificar as hipóteses mais favoráveis ao desenvolvimento do país.

Os cenários foram elaborados por um grupo de quinze técnicos de formação generalista e cinco funcionários de apoio. Foram realizados cenários globais e regionais. Foram desenvolvidos três cenários mundiais, que levavam a três cenários exploratórios brasileiros. Por fim, será criado o cenário desejável.

Segundo os autores (Marcial & Grumbach, 2017), o processo de elaboração de cenários seguiu as seguintes etapas:

- Definição das dimensões de trabalho;
- Realização de workshops com especialistas sobre os temas para identificar as principais variáveis, oportunidades e pontos de crise;
- Elaboração da Matriz de Impacto Cruzados;
- Identificação e hierarquização dos fatos portadores de futuro para realizar a Análise Morfológica.
- Criação dos cenários baseados nas perspectivas de crescimento do governo;

Ao fim dos trabalhos, os cenários foram divulgados para agentes da sociedade interessados nas informações apresentadas, pois elas serviriam como direcionamento da economia brasileira ao longo do tempo. O desafio do SAE estaria em engajar todos os agentes necessários e trabalhar para o monitoramento e acompanhamento dos indicadores.

Os dois *cases* pretendem demonstrar como a aplicação de cenários pode ser utilizada desde o ramo empresarial até órgãos do governo, além de ongs, indústrias, entre outros. A aplicação de cenários pode ajudar a qualquer um que queira começar a entender o que o mercado lhe reserva.

### ***1.3 – Os métodos de construção de cenários***

Ao longo dos anos as metodologias de cenarização evoluíram desde o livro lançado por Michel Godet em 1987, *Scenarios and Strategic Management*, até os dias mais recentes com o livro de G. Wright & G. Cairns em 2011, *Scenarios thinking: practical approaches to the future*.

Os autores Godet e Roubelart (1996) dizem que não existe apenas um modo para se construir cenários, mas sim várias formas. Eles vão defender que o termo “método de

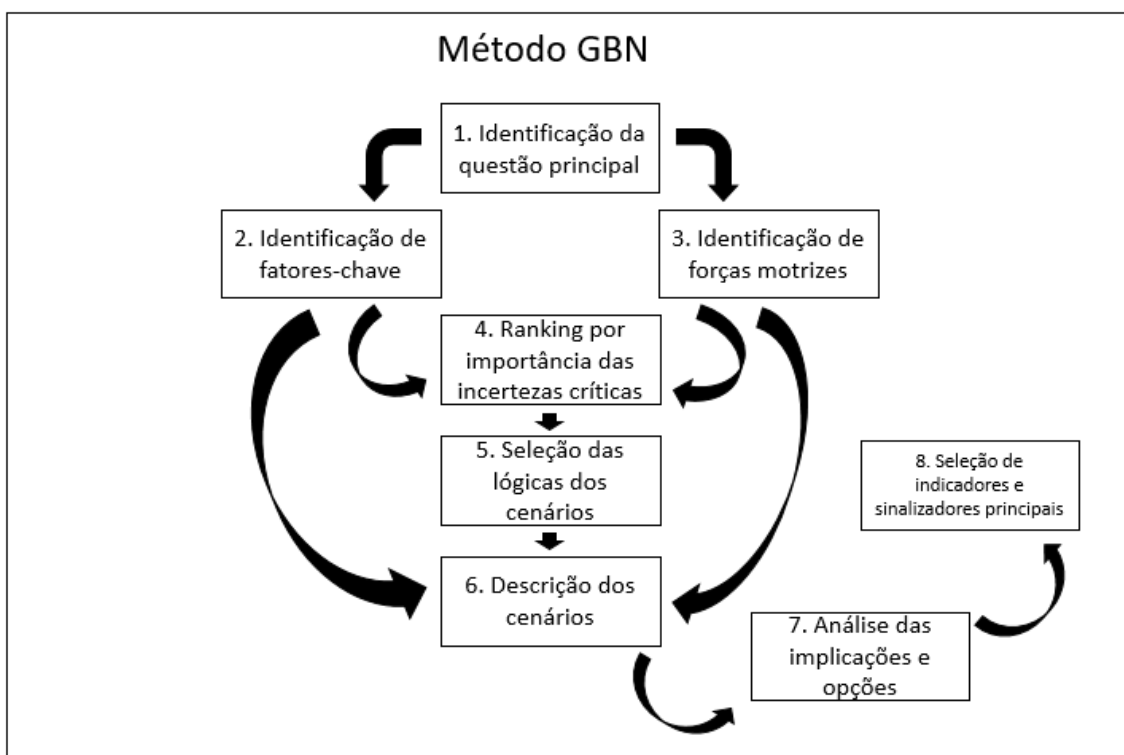
cenário” se aplicaria ao modo que passos específicos seriam aplicados no estudo de caso.

Neste trabalho serão descritos três métodos que podem ser utilizados para a criação de cenários. O primeiro deles é que servirá como modelo é o utilizado por Peter Schwartz, ele foi descrito no livro *The Art of the long view* em 1996. O segundo modelo é o criado por Michel Godet, descrito em seu livro *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação* de 1993. Por fim, o terceiro é o modelo desenvolvido por Raul Grumbach em seu livro *Aplicação da teoria dos jogos à modelagem de cenários prospectivos: o método lince* demonstrando a experiência brasileira por cenários.

### 1.3.1 – Método GBN

O método descrito por Schwartz e posteriormente utilizado pela Global Business Network foi um dos primeiros a serem criados e até hoje é utilizado como base para muitas empresas. A figura 3 abaixo descreve como funciona o passo a passo do método:

*Figura 3 – Método Global Business Network*



*Fonte: Elaboração própria. Marcial & Grumbach, 2017, pág 99.*



O primeiro passo é identificar a questão principal que será tratada durante o trabalho, pois isso dará o foco e direcionamento para as análises. Deve-se começar o trabalho de “dentro para fora” ao invés de “fora para dentro”, pois assim as questões que são realmente importantes para os tomadores de decisão são levadas em conta. Todos os outros passos terão como base a questão principal como foco das suas análises, por isso ela deve ser bem elaborada. (Schwartz, 1996)

Em segundo, identifica-se quais são os fatores-chave do mercado. Marcial & Grumbach (2007) descrevem fatores-chave como as forças existentes no ambiente que estejam se relacionando com o ramo analisado. Schwartz (1996) recomenda a listagem desses fatores para ajudar na hora de responder as perguntas dos tomadores de decisão.

As forças motrizes são o terceiro ponto a ser analisado no passo a passo do método. Neste momento deverão ser analisados as forças que mais influenciam o macro ambiente, eles podem ser de naturezas sociais, econômicas, políticas, ambientais, tecnológicas, ou de outro tipo. Algumas forças serão determinadas pelo microambiente descrito no segundo passo ou serão pré-determinadas pelo tipo de negócio. As relações entre elas e como elas podem variar ao longo do tempo devem ser levadas e conta. (Schwartz, 1996)

A tabela 1 abaixo descreve segundo Wilkinson (2010) os aspectos que devemos considerar nas principais forças motrizes quando analisamos um mercado, empresa ou país.

*Tabela 1 – Forças Motrizes x Aspectos a considerar*

Forças Motrizes	Aspectos a considerar
Fatores Econômicos	Variáveis macroeconômicas Movimentos econômicos genéricos Nível e padrões de concorrência Condições de infraestrutura Acordos comerciais com países vizinhos
Fatores Políticos	Resultados eleitorais Atos legislativos Regulações Litígios e conflitos
Dinâmica Social	Mobilidade social Valores sociais e culturais Estilo de vida Novas expectativas ou necessidades
Fatores tecnológicos	Impacto de novas tecnologias Impacto de redes sociais Adoção de tecnologias sustentáveis

*Fonte: Adaptado Wilkinson (2010), apud Gonçalves et al (2015), pág. 57.*

Em quarto, Schwartz (1996) descreve que os pontos levantados nas questões anteriores deverão ser ranqueados utilizando-se dois critérios. O primeiro deles é o a importância que o ponto tem para o sucesso da questão principal ou da decisão a ser tomada. Em segundo, o grau de incerteza dos pontos ou tendências levantadas. A principal tarefa é identificar quais são os dois ou três principais pontos que são mais importantes e os mais incertos.

O quinto passo corresponde no ranqueamento por importância e incerteza, sendo o resultado segundo o autor os eixos onde os cenários iram se diferenciar. A determinação dos eixos é um dos passos mais importantes para o exercício. O foco é entregar para os tomadores de decisão apenas alguns cenários onde eles possam decidir. Assim que os eixos principais de incertezas foram identificados, pode ser útil o desenho das mesmas em gráficos para uma melhor visualização. Ao fim de tudo, deverão ser selecionadas duas ou três variáveis principais para serem as focalizadas nas outras etapas. (Schwartz, 1996)

Segundo Schwartz (1996), a sexta etapa consiste na descrição dos cenários focando-se na lista de fatores e de tendências principais levantadas nas etapas dois e três. A distribuição das variáveis será realizada através da lógica descrita em cada um dos cenários.

O autor vai dizer que “após os cenários terem sido criados com detalhes, é o momento de retornar a questão principal ou decisão”. Agora serão avaliadas as decisões, vulnerabilidades e oportunidades em cada um desses cenários e se elas estão de acordo com a estratégia definida ou não.

Após os cenários terem sido criados com detalhes, volta-se para o foco principal ou decisão do foco do passo um. O autor sugere que sejam feitas perguntas a fim de que sejam verificadas vulnerabilidades, implicações e oportunidades em cada cenário. Segundo Marcial & Grumbach (2012) “É preciso imaginar qual a situação da organização em cada um dos mundos descritos pelos cenários e identificar as decisões a tomar no caso de um determinado ocorrer”. Assim a empresa consegue avaliar se a estratégia é robusta o suficiente.

Por fim, a última etapa e oitavo passo do método consiste na seleção de indicadores e sinalizadores principais. Segundo Schwartz (1996) assim que os cenários forem realizados e suas implicações determinadas, deve-se imaginar indicadores que

indicarão o caminho. Essa escolha de indicadores representa um salto na competitividade quando escolhidos quando escolhidos com cuidado e criatividade.

De acordo com o autor, se os cenários forem criados seguindo-se os passos descritos, o trabalho traduzirá os movimentos que acontecem no mercado através dos indicadores. Os tomadores de decisão terão ferramentas em suas mãos para guiar os passos da empresa ao longo dos anos.

### ***1.3.2 – O método Godet***

O Professor Michel Godet, em sua obra “Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação” descreverá o seu método para a elaboração de cenários prospectivos. Os seis passos descritos em sua metodologia serão citados abaixo com as explicações de cada etapa. Este trabalho pretende apenas resumir e destacar as principais atividades, inputs e outputs das etapas:

#### **1 – Delimitação do Sistema e do Ambiente**

A primeira etapa consiste em descrever o Sistema e o Contexto. O primeiro é delimitado pelo objeto do estudo, seu horizonte temporal e a área geográfica. Segundo Marcial e Grumbach (2017) “...elementos e fenômenos levantados são interligados e interdependentes, e podem formar subsistemas daquele que está sendo considerado no cenário.”. O contexto é o ambiente o qual o sistema está inserido.

#### **2- Análises estrutural do sistema e do ambiente**

O próximo passo do processo será analisar de forma estrutural os elementos levantados. Começa-se com uma lista de variáveis relevantes do sistema e dos seus principais atores.

Segundo Godet (1997) apud Marcial & Grumbach “Os atores [...], são os indivíduos, grupos, decisões, organizações ou associações de classe que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ou do contexto...”. O estudo desses agentes está relacionado a sua importância no sistema e a sua influência nas variáveis.

O resultado desse levantamento será uma lista com todas as variáveis levantadas e os atores mapeados. Essas informações serão usadas para se realizar a retrospectiva do sistema, visando entender como foi a evolução ao longo do tempo dessas relações. Essa

análise pretende deixar em evidência as invariantes do sistema, suas tendências de peso e fatos predeterminados.

Após a realização da análise passada, é chegada a hora de se analisar a situação atual. Nesta etapa, aparecerão os germes de mudanças ou fatos portadores de futuro, ou seja, itens que vão influenciar os eventos futuros.

A partir do momento em que as variáveis que mais impactam o mercado a metodologia seguirão no cruzamento das informações através de ferramentas como a Matriz de análise estrutural e o Plano motricidade-dependência.

### **3 – Seleção das condicionantes do futuro**

As análises realizadas na etapa anterior gerarão insumos para que os responsáveis pela elaboração dos cenários consigam ter as condicionantes do futuro. Será possível lista tendências de peso, os fatos portadores de futuro, entre outros itens necessários.

### **4 – Geração de cenários alternativos**

O primeiro passo dessa etapa será a realização da análise morfológica, ou seja, a decomposição de cada variável explicativa em seus possíveis comportamentos/estados futuros, segundo a estratégia dos atores.

O autor sugere a utilização do método SMIC (Sistemas e Matrizes de Impactos Cruzados). Segundo Godet (1996), o método consiste na seleção de 2n possibilidades possíveis as que devem ser estudadas a partir da sua capacidade de se realizarem. Todo este trabalho deve ser realizado consultando-se peritos sobre o mercado.

A partir disso, são criados os cenários propriamente ditos considerando-se todos os itens, variáveis, atores, levantados nas etapas anteriores. Marcial & Grumbach (2016, pág 98) descrevem o processo de escrever os cenários da seguinte forma:

*“O método de cenários consiste em descrever, de maneira coerente, o encaminhamento entre a situação atual e o horizonte escolhido, seguindo a evolução das principais variáveis do fenômeno identificadas pela análise estrutural e fazendo jogar os mecanismos de evolução compatíveis com os jogos de hipóteses retidos. Nesse momento, os mecanismos de evolução são confrontados com os projetos e com a estratégia.”*

### **5 – Testes de consistência**

Os testes de consistências são as verificações para ver se alguma variável ou ator está se comportando de uma forma não esperada ou não-coerente com a sua característica.



Seguindo-se a mesma linha das outras metodologias apresentadas, serão apresentados cada passo para a realização da elaboração dos cenários:

### **1 – Identificação do Sistema**

Segundo Marcial (2016), consiste basicamente na compreensão e definição do objeto do planejamento para a análise de cenários.

### **2 – Diagnóstico Estratégico**

Nesta etapa, deve-se estudar as principais questões ligadas ao sistema e aos ambientes para se identificar os fatos portadores de futuro.

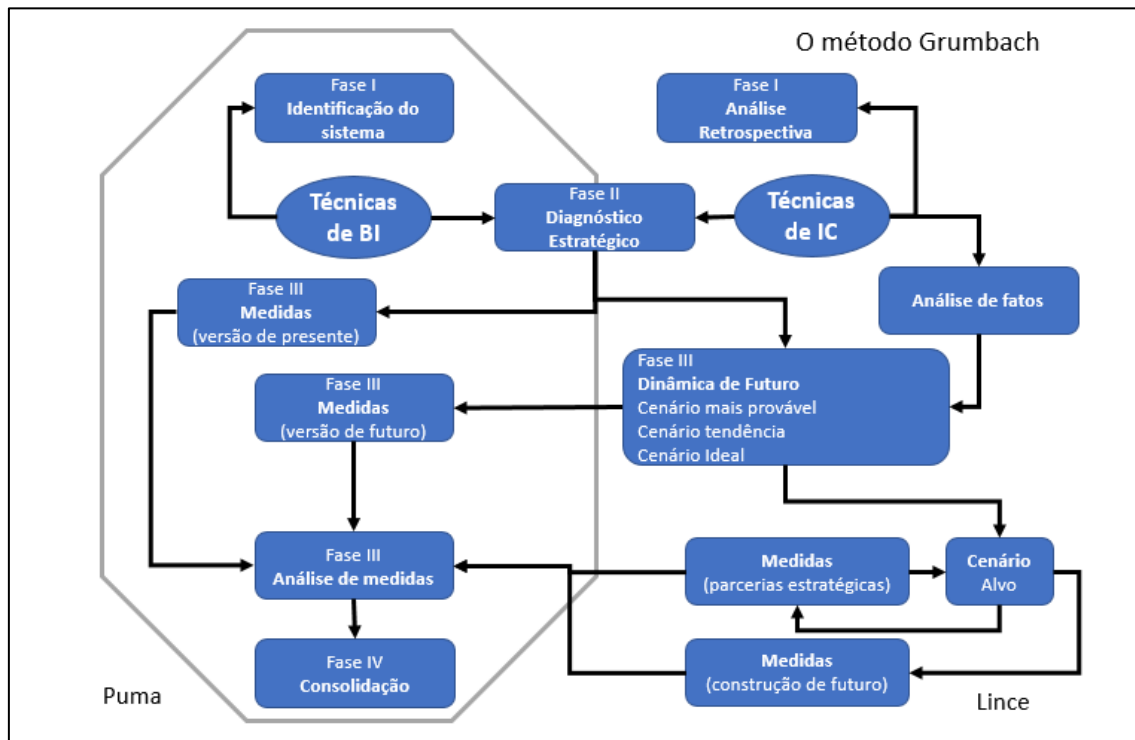
### **3 – Visão estratégica**

Esta etapa pode ser dividida em três: A visão de presente, análises de causas e consequências dos fatos portadores de futuro; A visão de futuro, construção de cenários através de ferramentas de simulação de brainstorming; Avaliação de medidas e gestão de resistências.

### **4 – Consolidação**

É o momento para a definição ou revisão dos direcionadores estratégicos, levando-se em conta os resultados, e no fim a elaboração do planejamento estratégico. Ao fim do processo, a organização deverá ser capaz de se preparar melhor para os próximos desafios.

Figura 5 – O método Grumbach



Fonte: Elaboração própria. Marcial & Grumbach, 2017, pág 117.

#### 1.4– Descrição das ferramentas estratégicas

Nos dois próximos tópicos serão descritas duas ferramentas utilizadas para ajudar na elaboração de estratégias para a empresas. A primeira dela é a Matriz SWOT, onde o ambiente que a empresa está inserida é analisado. A segunda é a Matriz BCG, que permite a análise e classificação dos produtos ou serviços das empresas.

##### 1.4.1 – Matriz SWOT

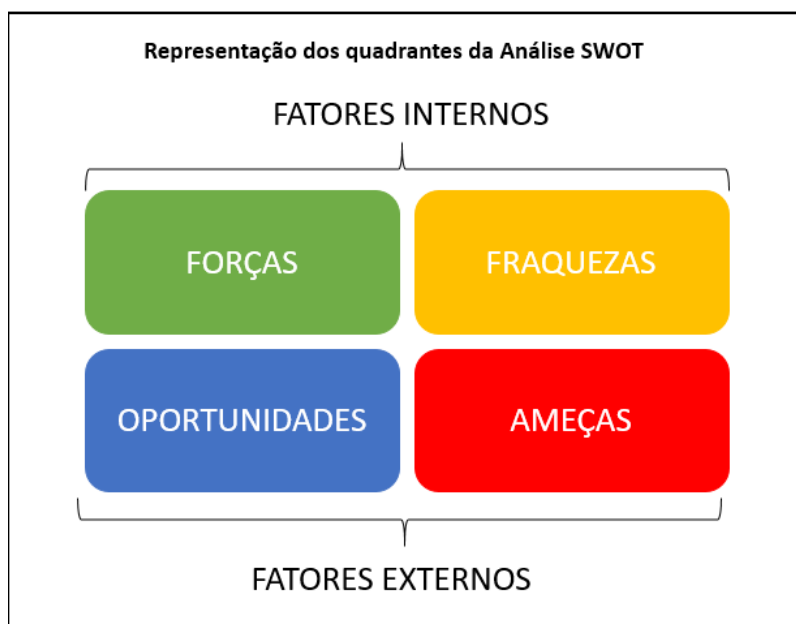
A análise SWOT é comumente utilizada para a identificação de forças e fraquezas de uma organização e as oportunidades e ameaças de um ambiente de negócios. Após a identificação desses fatores, serão criadas estratégias para catalisar as forças, eliminar as fraquezas, explorar as oportunidades e combater as ameaças. (Dyson, 2002)

Para Kotler e Keller (2012), uma empresa deve monitorar importantes forças macroeconômicas e agentes micro ambientais significativos que podem afetar a sua capacidade de obter lucro. Os fatores macro podem ser por exemplo mudanças tecnológicas, indicadores econômicos, alterações político-legais, características sócias

culturais. Além disso, devem ser monitorados os fatores micro, ou seja, clientes, concorrentes, fornecedores, entre outros. Dessa forma, a empresa passa a entender melhor o ambiente que está inserida e todas suas características.

Segundo os mesmos autores, não adianta perceber oportunidades e ameaças se a empresa não tem capacidade de lidar com elas. As empresas devem avaliar periodicamente suas forças e fraquezas para sobreviver no mercado.

*Figura 6 – Representação dos quadrantes da Análise SWOT*



*Fonte: Elaboração própria para o trabalho*

As informações levantadas são geralmente contabilizadas em planilhas e cruzadas para uma melhor visualização da situação da empresa. Por fim, ela ajudará aos tomadores de decisão decidir quais são as melhores estratégias e ações para o futuro da empresa.

#### **1.4.2 – Matriz BCG**

A matriz BCG surge em 1970 a partir do consultor Bruce Henderson, um dos fundadores da consultoria Boston Consulting Group. A matriz ficou tão famosa que acabou levando o nome da empresa, por isso Matriz BCG. A ferramenta serve para que as empresas analisem seus produtos (ou serviços) existentes e priorizem aqueles podem gerar maiores rendimentos. (Nakagawa, 2012)

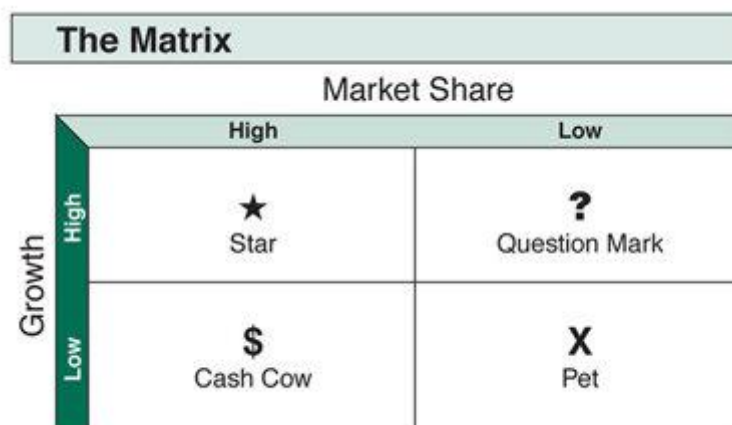
Bruce Henderson vai definir a composição do portfólio de produtos como:



*“To be successful, a company should have a portfolio of products with different growth rates and different market shares. The portfolio composition is a function of the balance between cash flows. High growth product requires cash inputs to grow. Low growth products should generate excess cash. Both kinds are needed simultaneously.”* (Bruce Henderson BCG site January 1, 1970)

O autor destaca quatro pontos que vão determinar o fluxo de caixa de uma empresa: 1) As margens e caixa gerados estão ligados ao Market Share da empresa. 2) O crescimento requer caixa para o financiamento de recursos adicionais. 3) Um alto Market share deve ser conquistado ou comprado. 4) Nenhum produto consegue crescer indefinidamente.

Figura 7 – Matriz BCG



Fonte: HENDERSON, Bruce. *The Product Portfolio*. January 1, 1970. [www.bcg.com](http://www.bcg.com). Acesso em: 25 de fevereiro de 2018.

A partir dessas premissas é possível se explicar a matriz e os itens contidos nela. A matriz é uma relação entre o crescimento (growth) e o quanto do mercado a empresa detém (Market Share). Os quatro quadrantes da matriz são representados por quatro elementos:

- Crescimento Baixo e Market Share Alto – Cash Cow
  - Produtos que geram mais caixa para a empresa e o investimento é apenas para manter a margem de mercado.
  - Crescimento Baixo
- Market Share Baixo – Pet

- Produtos que aparecem nos balanços, mas não representam significativamente a empresa no mercado. Esse tipo acaba sendo vendido ou liquidado para focar em investimentos mais lucrativos.
- Crescimento Alto e Market Share Baixo – Question Mark
  - Requerem na maior parte do tempo uma grande quantidade de investimentos para se manterem vivos. Caso o investimento acabe, podem se tornar Pets. Ele precisa do investimento alto para se alavancar e assim conseguir virar um líder para se tornar viável.
- Crescimento Alto e Market Share Alto – Star
  - Este produto geralmente é a maior fonte de renda da empresa. Quando é o líder de mercado, tem um alto retorno financeiro e não precisa de reinvestimentos. Com o passar do tempo o produto Star tende a se tornar um Cash Cow.

A Matriz BCG nos dias de hoje continua tendo relevância no mundo dos negócios, mesmo após 40 anos do seu lançamento. Em um artigo escrito para o site da BCG em 2014, os autores Martin Reeves, Sandy Moose e Thijs Venema descrevem que como matriz continua sendo relevante, mas precisa de algumas adaptações ao novo tipo de mercado. Os autores recomendam que a matriz seja aplicada com uma velocidade maior e com um enfoque na experimentação estratégica. Além disso, precisa de uma forma de mensurar competitividade pois o Market Share nos dias de hoje não é mais um bom indicador.

Os autores em seu artigo ainda recomendam quatro novos pilares na aplicação, sendo eles:

- 1) **Aceleração na aplicação:** A empresa precisa aplicar em espaços menores de tempo e com feedback mais rápidos a matriz para o processo de investimento.
- 2) **Equilíbrio entre exploração e aumento de rendimentos:** Esse ponto requer que a organização tenha um número adequado de Questions Marks enquanto maximiza os benefícios de suas Cows e Pets.
- 3) **Selecionar rigorosamente:** Os investimentos e desinvestimentos devem ser escolhidos com muito cuidado. Neste momento devem ser levados em conta o maior número de informações e dados possíveis para se embasar as decisões.

**Mensurar e gerenciar o portfólio econômico de experimentações:** A empresa deve entender o nível de experimentação para se manter o crescimento para o crescimento a longo prazo.

## **CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE PAGAMENTOS**

### ***2.1 Características do mercado de pagamentos***

O Mercado de Pagamentos é caracterizado como um mercado de dois lados, ou M2L. Evans e Schmalensee vão definir que esse tipo de mercado possui dois grupos distintos de participantes e que existe externalidades positivas no conjunto, que não internalizadas pelos grupos geralmente. Alguns mercados que podem se caracterizar desse modo são agência de propaganda, sistemas operacionais de computadores, cartões de pagamento, entre outros.

Rochet e Tirole (2004) escrevem que não apenas o preço total do sistema deve ser levado em conta, mas também a estrutura de preços, ou seja, a forma que os preços se distribuem no sistema. Os dois lados devem ter incentivos para entrar no mercado, pois uma alteração de taxa de um lado pode atrapalhar o funcionamento do outro.

Os mesmos autores elencarão três elementos básicos para o M2L, ela são:

- I. Dois grupos de consumidores distintos que necessitam do outro. Uma plataforma que forneça bem ou serviços para os dois grupos e permite a transação entre os dois;
- II. A presença de externalidades indiretas no sistema. Ou seja, o valor da plataforma aumenta para um dos lados quando o número de participantes do outro lado aumenta.
- III. Não existe a neutralidade de preços. A estrutura de preços afeta diretamente o número de transações realizadas no sistema. Quanto mais transações realizadas no sistema, mais valor ele tem.

O BACEN (2006) definirá o M2L da seguinte forma “[...] o M2L é organizado a partir de uma plataforma que organiza e permite o encontro de dois grupos distintos de consumidores. Cabe à plataforma criar condições para que os grupos se encontrem e realizem maior número de transações”. A partir dessas visões pode-se começar a entender que o Mercado de 2 Lados cresce à medida que os dois lados crescem em conjunto e um está diretamente ligado ao outro.

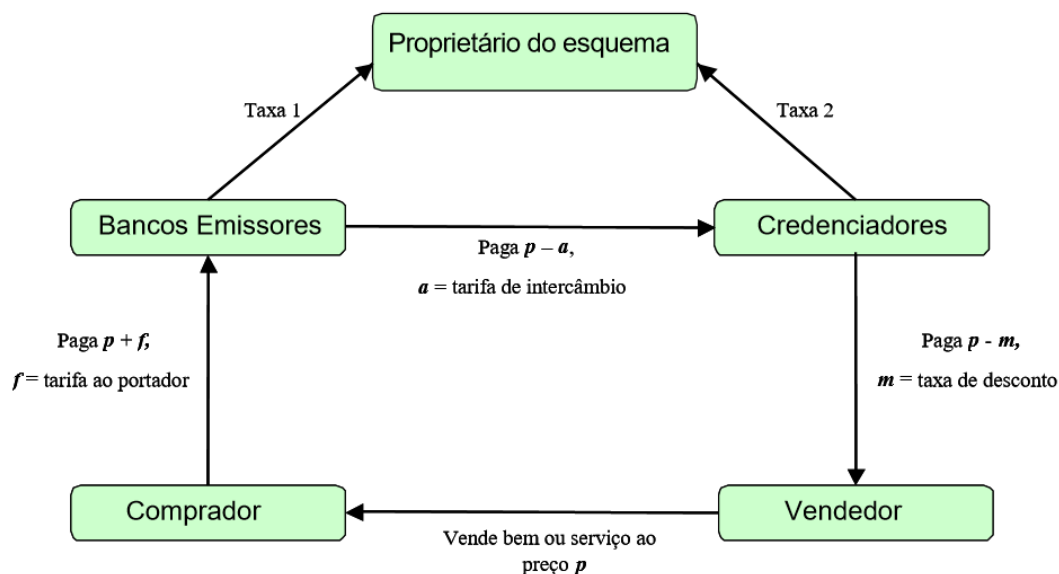
O mercado de cartões é uma representação desse tipo de mercado pois é possível se perceber características intrínsecas na forma que o mercado é organizado. Segundo o

BACEN (2006), os dois grupos necessários são o portador de cartão e o estabelecimento comercial, pois os dois são consumidores e usuários finais da plataforma. Os dois lados precisam coexistir e são distintos e interdependentes.

Na Lei 12.865, de 2013, o BACEN discrimina três itens importantes para o mercado, sendo eles: Os arranjos de pagamento, o instituidor de arranjo pagamento e a instituição de pagamento. O primeiro pode ser definido como “conjunto de regras e procedimentos que disciplina a prestação de determinado serviço de pagamento ao público aceito por mais de um recebedor, mediante acesso direto aos usuários finais, pagadores e recebedores”. O segundo, é a pessoa jurídica que ficará responsável pelo arranjo de pagamento. Por fim, a instituição de pagamento é a pessoa jurídica que aderirá aos arranjos de pagamento. Dessa forma, as bandeiras são instituidoras de arranjos de pagamento que estabelecem relações através de arranjos com as adquirentes, instituições de pagamento.

Afim de demonstrar a estrutura do mercado de cartões de créditos pode ser caracterizado como M2L, a imagem abaixo demonstrará uma caracterização do funcionamento do mercado. O esquema é composto por cinco agentes chaves, sendo eles: comprador, banco emissores, bandeiras (proprietários do esquema), credenciadoras e os lojistas (vendedor). A figura 8 retratará o funcionamento do mercado.

*Figura 8 – Esquema de pagamentos*



*Fonte: Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamento, Banco Central do Brasil, 2011, pág 2.*

**Comprador** – ou portador do cartão, são todas as pessoas que utilizam o cartão de crédito ou débito para realizar compras de um bem ou serviço (BACEN, 2011).

**Bancos Emissores** – entidade, geralmente representado por um banco, que habilita, identifica e autoriza, crédito ou saldo em conta para o portador do cartão, além de fixar encargos financeiros, cobrança a fatura e define o programa de bonificação (BACEN, 2011).

**Proprietário do esquema** – ou bandeiras, eles são responsáveis pelos direitos e deveres da utilização da sua marca, além de fixar as regras e padrões para entrada na cadeia. As taxas aplicadas aos Bancos Emissores e Credenciadoras são as principais fontes de receita das bandeiras. (BACEN, 2011).

**Credenciadoras** – entidade responsável pela captura e processamento das transações realizadas nos estabelecimentos comerciais. Segundo o (BACEN, 2011), ela é responsável pela administração do contrato junto ao lojista para atuação no esquema de pagamento.

**Vendedor** – são todos os agentes que vendem um bem ou serviço que estão dispostos aceitar o pagamento via esquema de cartão de crédito (BACEN, 2011).

Os cinco agentes juntos formam o esquema de pagamento do cartão crédito. Os bancos emissores e credenciadores permitem que a transação aconteça de forma automatizada sem uso de papel moeda ou cheque e a bandeira regula e gera confiabilidade a todo o sistema.

Na figura 8 estão representadas as principais taxas cobradas no sistema de pagamentos. O lojista contrata uma credenciadora para colocar uma máquina para aceitar o pagamento via cartão de crédito/débito e do outro lado da cadeia, o banco emite um cartão de crédito/débito para a pessoa física. O lojista vende uma mercadoria ou serviço ao comprador a um preço “p”. O portador paga ao banco emissor o valor “p” da mercadoria mais uma tarifa “f”, chamada de tarifa ao portador. O emissor paga a credenciadora “p” e retira uma tarifa de intercâmbio, chamada de “a”. O lojista então recebe da credenciadora o valor “p” menos a taxa de desconto “m”. Além disso, os bancos emissores e as credenciadoras pagam uma taxa as bandeiras ou proprietário do esquema uma taxa, pelo uso da marca e dos sistemas.

Explicados os principais conceitos e estruturas do mercado de pagamentos, foca-se no objeto deste estudo, o mercado brasileiro e suas características. O trabalho buscará demonstrar a evolução ao longo dos anos e como ele evoluiu.

## **2.2 – O mercado brasileiro**

De acordo com a Lei nº 10.214 de 27 de março de 2001, Art. 2º descreve o SPB da seguinte forma “O sistema de pagamentos brasileiro de que se trata esta Lei compreende as entidades, os sistemas e os procedimentos relacionados com a transferência de fundos e de outros ativos financeiros, ou com o processamento, a compensação e a liquidação de pagamentos em qualquer de suas formas.”. O Sistema Brasileiro de Pagamentos fica sob o olhar do Banco Central, pois a sua operação adequada influência na estabilidade financeira além de ser um mecanismo de transmissão da política monetária.

As estruturas atuais de mercado estão diretamente ligadas ao desenvolvimento do Sistema Brasileiro de Pagamentos. Até os anos 90, as mudanças foram motivadas graças as altas taxas de inflação que demandavam uma maior velocidade do processamento das transações financeiras. Até 2002, o foco estava direcionado para a administração de riscos e só com a criação do STR, que marca uma nova fase. (BACEN,2010)

O STR é um sistema de liquidação bruta e em tempo real, onde existe a liquidação de todas as obrigações financeiras. As instituições financeiras, as câmeras de compensação e liquidação a Secretaria do Tesouro Nacional são os participantes do sistema. O novo sistema permitiu reduzir os riscos de liquidação e consequentemente dos riscos sistêmicos. (BACEN,2010)

Através da Lei 12.865 de 2013, o Banco Central assumia o papel de regulamentar, supervisionar e vigiar o mercado. O seu objetivo principal seria atuar no sentido de aumentar a interoperabilidade no sistema, incentivar a inovação, acabar com a rigidez, aumentar a competição e incentivar a inclusão financeira.

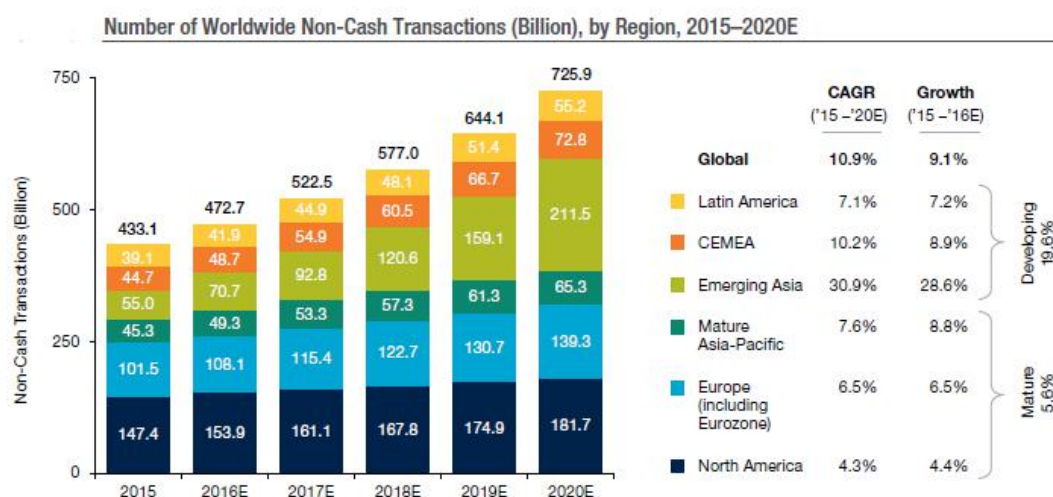
O primeiro cartão de crédito chega ao Brasil em 1954 em pleno governo do presidente Juscelino Kubitschek. Os empresários Hanus Taber e Horácio Kablin são os primeiros a trazer o Diners Club para o Brasil. No começo, o Diners era apenas cartão de compra e era aceito por apenas um grupo de restaurantes no eixo Rio-São Paulo. Ao longo do passar dos anos, os primeiros bancos começam a lançar seus cartões, como o Bradesco

em 1968 e o Citibank, junto ao Itaú e Unibanco, lançavam o Credicard em 1970 (Santos, 2014).

Nos dias atuais, o mercado brasileiro já demonstra características bem diferentes das que demonstrava em seu começo. Hoje as transações de cartão faturam aproximadamente R\$ 674 bilhões no crédito e R\$ 430 bilhões no débito em 2016, segundo dados do Banco Central referentes ao ano de 2016. Quando comparamos a 2008, temos um aumento de 67% e 75% respectivamente.

O crescimento do uso de cartões não é apenas no Brasil, é uma tendência de modernização e crescimento global, como demonstrado pelo gráfico 1 abaixo:

*Gráfico 1 – Número de transações sem dinheiro mundial por região*



*Fonte: World Payments Report 2017, pág. 11)*

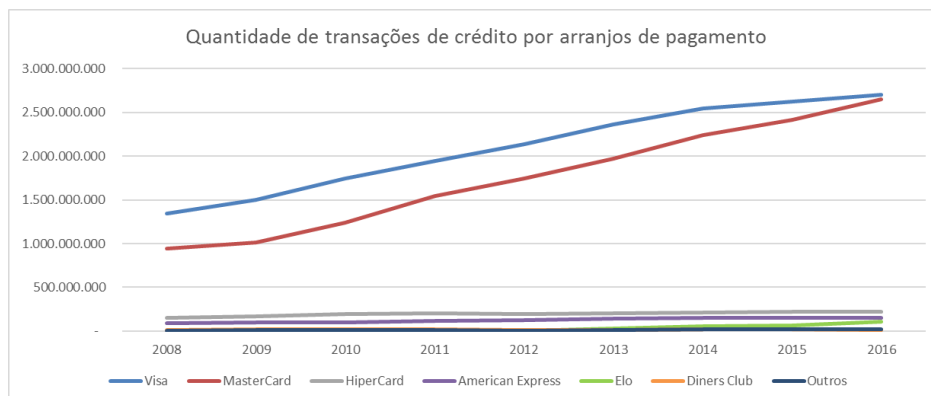
O Brasil continua visto como dominante na América Latina, mesmo que os sinais econômicos ainda não estejam os melhores. As ações regulatórias do Banco Central encorajam o pagamento mobile e as carteiras digitais, aceleram o crescimento dos pagamentos não físicos. Além disso, a presença do mercado digital é forte no país devido ao grande número de usuários de smartphone e compras via internet. O crescimento demonstrado no gráfico será puxado pelo Brasil, principalmente assim que o país se recuperar do momento econômico. (World Payments Report, 2017).

O mercado apenas em 2016, transacionou 38.063.342.667 transações de crédito e 6.837.329.491 transações no débito em todos os arranjos de pagamento. A distribuição



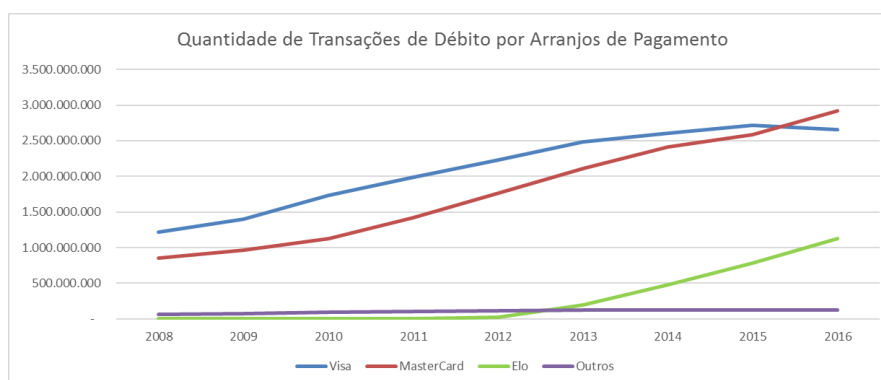
das transações de crédito e débito vem crescendo ao longo dos anos e estão começando a se aproximar.

*Gráfico 3 – Quantidade de transações de crédito por arranjos de pagamento*



*Fonte: Elaboração própria com dados do Relatório de Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil (Banco Central do Brasil, 2016)*

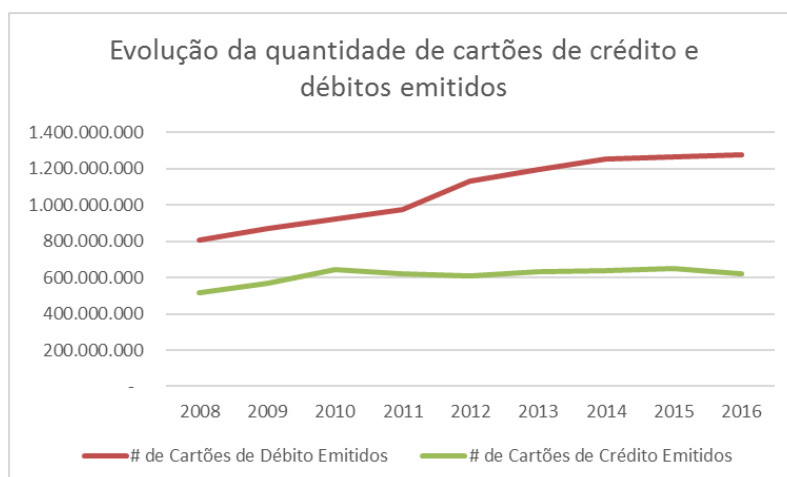
*Gráfico 4 – Quantidade de transações de débito por arranjos de pagamento*



*Fonte: Elaboração própria com dados do Relatório de Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil (Banco Central do Brasil, 2016)*

Os dois gráficos demonstram a supremacia das bandeiras Visa e Mastercard no país, no crédito as duas juntas possuem mais de 91% das transações e no débito as duas tem 82%. Existem dois movimentos que merecem destaque nos dados: 1) A aproximação da Mastercard em relação a Visa no crédito e a ultrapassagem na quantidade de transações no débito, assumindo assim a dianteira no débito. 2) O expressivo crescimento da bandeira Elo. No débito, ela em 2016 ficou como a terceira maior em transações e no crédito ela ainda não ultrapassou a HiperCard e American Express, mas é a que teve maior crescimento ano a ano.

*Gráfico 5 – Evolução da quantidade de cartões de crédito e débito emitidos*

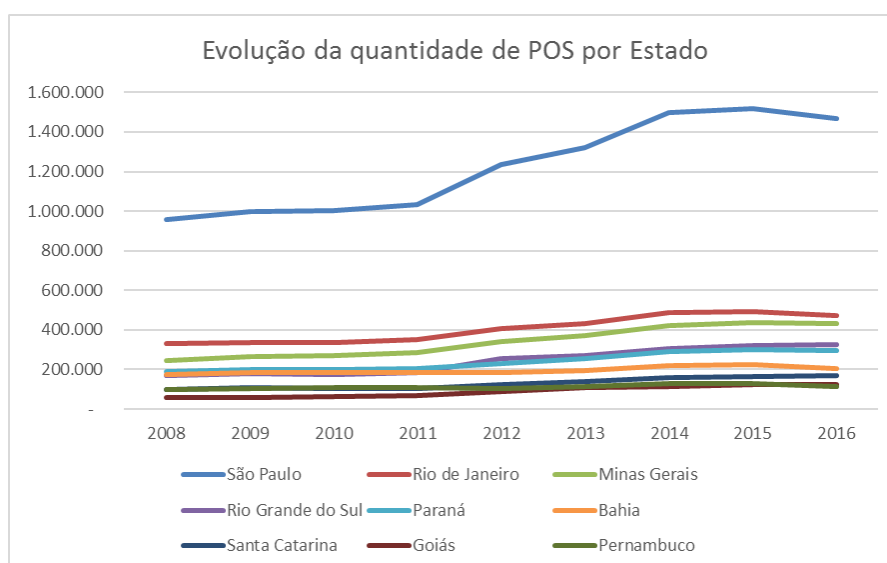


*Fonte: Elaboração própria com dados de Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil, Banco Central do Brasil.*

O gráfico acima demonstra a evolução ao longo dos anos da emissão de cartões de débito e créditos emitidos no país. Ao longo dos anos a emissão de cartões de crédito cresceu a uma média 5,49% ao ano, enquanto a emissão de cartões de débito cresceu 2,14% ao ano. Apesar da taxa para o crédito ser maior, percebe-se uma quantidade maior de cartões de débito emitidos.

Um outro dado que é importante para se analisar a conjuntura do mercado de pagamentos brasileiro é a distribuição de POS (Points of Sale) pelo país. Abaixo segue um gráfico que demonstra a evolução da quantidade de máquinas pelas oito unidades federativas mais representativas.

*Gráfico 6 – A evolução da quantidade de POS por Estado*



*Fonte: Elaboração própria com dados de Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil, Banco Central do Brasil.*

Ao analisar o gráfico percebe-se a discrepância paulista em relação aos outros estados. O estado São Paulo sempre liderou com folga ao longo dos anos e em 2016 representou 33% do total. Essa concentração pode ser explicada pelo fato da concentração de serviços bancários, acesso a infraestrutura e a concentração de emissões de cartões de crédito e débito no país.

Ao longo dos capítulos serão demonstrados mais dados e informações. Afim de desenvolver um melhor entendimento e suas características, serão descritos três períodos distintos do mercado, sendo eles de 2002 até 2010, de 2010 até 2017 e o ano de 2017.

### **2.2.1 – O duopólio (2002– 2010)**

O mercado de pagamento começou a ganhar uma maior importância no país apenas após a estabilização do mercado e da moeda. Segundo Santos (2014), o fator principal para o desenvolvimento da indústria de cartão nos anos 2000 foi a estabilidade econômica. Mesmo anteriormente os cartões serem usados, a partir daquele momento e depois da crise, seria possível comprar agora e pagar depois pois não teria mais o risco inflacionário para os dois lados da cadeia.

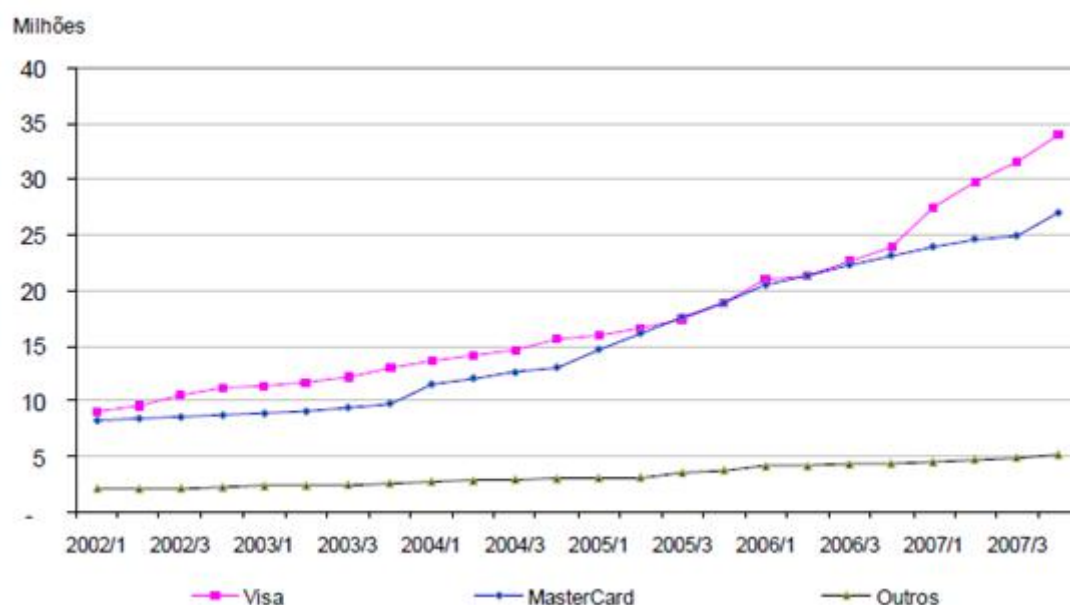
De 1999 a 2005, os pagamentos cresceram, em média, 29% ao ano no período, além de terem correspondido a 45% dos pagamentos interbancários que não eram

efetuados em papel-moeda. O volume transacionado passava de 41 bilhões de reais em 1999, para 190 bilhões em 2005, a valores correntes da época. (BACEN.2016). O BACEN começava a direcionar e recomendar quais seriam os caminhos que o esse mercado deveria percorrer através da sua Diretiva 1/2006, ele buscava um mercado voltado para o bem-estar e com um maior nível de interoperabilidade.

Em 2010, o país convivia com cinco credenciadoras, sendo elas Visanet (Visa), Redecard (Mastercard e Diners), TecBan (Cheque Eletrônico), Hipercard (Hipercard) e Banco Bankpar (American Express). Santos (2014) descreve que a Cielo, Visanet naquela época, era a credenciadora exclusiva da Visa, enquanto a Rede, Redecard naquela época, era a credenciadora da bandeira Mastercard. Cada uma das credenciadoras presentes no SPB teria o seu arranjo específico. As duas maiores detinham 90% do mercado, sendo 51% da Cielo (Visanet) e 39% da Rede (Redecard), e suas margens eram muito acima de outros mercados, sendo este um dos motivos para o estudo do BACEN.

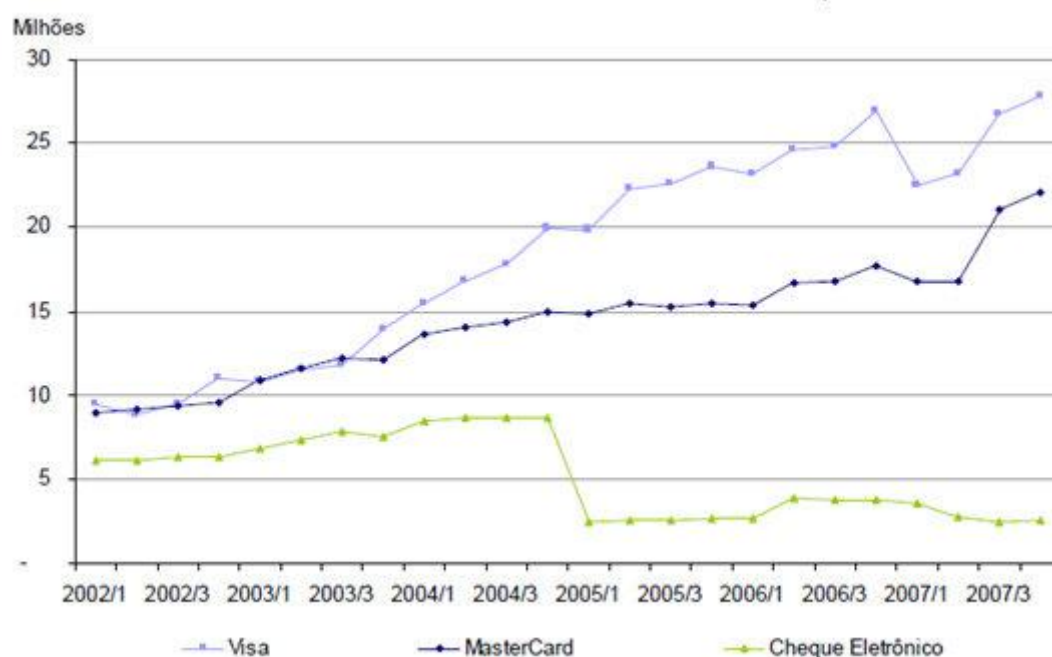
O surgimento das duas maiores companhias de adquirência aparecem de forma parecida através da ideia de os bancos dividirem seus custos e riscos no desenvolvimento de sistemas e infra para as transações. O Itaucard, Unibanco e Citibank se uniram para criar a Credicard em 1970, para realizar todo o processo de adquirência. Já em 1996, os três bancos separam essas atividades da estrutura do banco e é formada a Redecard, tendo a Mastercard International na sociedade. Do outro lado, surge em 1995 com uma iniciativa em conjunto da Vista International, Bradesco, Banco do Brasil, ABN Amro Real (Santander) e Banco Nacional, a Visanet. Em 2009, a Visanet deixa de ser uma linha dentro dos bancos e se torna uma empresa listada em bolsa. (Carta Dynamo 77, 2013).

Gráfico 7 - Quantidade de cartões de créditos ativos por bandeira



Fonte: Relatório do Sistema de Pagamentos Brasileiro, 2010. BACEN. Pág. 84)

Gráfico 8 – Quantidade de cartões de débito ativos por bandeira



Fonte: Relatório do Sistema de Pagamentos Brasileiro, 2010. BACEN. Pág. 87)

Os gráficos 7 e 8 juntos demonstram a importância e o Market Share que as bandeiras Visa e Mastercard tinham, as duas juntas chegavam a ter mais de 80% do mercado. Muito desse crescimento é devido as duas credenciadoras que tinham acordos com as duas bandeiras. A antiga Redecard e Visanet, foram responsáveis pela ampliação

da aceitação dos cartões e dos indicadores positivos relacionados ao mercado (Santos, 2014).

A realidade financeira das empresas chamava atenção pelos rendimentos que as empresas detinham. Ao se combinar uma estrutura de custos fixos alta, de uma rede extensa e capital baseada em insumos de base tecnológica, fez com a operação das adquirentes tivesse uma alavancagem operacional, demonstrada pela redução no custo de transação. Essa situação permitia o crescimento os lucros crescessem a taxas acima de 30% e as margens líquidas na case dos 45% (Carta Dynamo 77, 2013). Além disso, a combinação de produtos, taxa de transações com cartões, aluguel de POS e a receita de pré-pagamento, com a falta de concorrência, fez com as margens EBITA chegassem ao nível de 60% e 70% (Bastos, 2014)

Em 2010, o Banco Central do Brasil em conjunto com a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda e da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, elabora um relatório intitulado “Relatório sobre a Indústria de Pagamentos”. O estudo teria como escopo os cartões de crédito e de débito de aceitação ampla, ou seja, Visa, Mastercard, Hipercard, Dinners e American.

O documento teria como objetivo central o aumento da competição e o aumento do ganho eficiência na indústria com um maior aproveitamento das economias de escala. Essas mudanças significariam na prática um compromisso de não-exclusividade, através de interoperabilidade de redes e terminais com múltiplas plataformas e na necessidade de desverticalização das atividades de credenciamento, liquidação e pavimento das redes. (Carta Dynamo 77, 2013)

### **2.2.2 – Oligopólio (2010 – 2017)**

O fim do duopólio levaria a um novo momento onde a concorrência aumentaria e a interoperabilidade seria rápida, segundo as previsões do Banco Central. Por outro lado, Cielo e Redecard começaram a aceitar cada uma a bandeira do outro e além disso começaram um movimento de fechar acordo com bancos de exclusividade de outros bancos que iriam inibir a criação de credenciadoras por parte desses bancos, a exemplo da Caixa, Banco do Brasil, HSBC, entre outros. Dessa forma, as duas maiores empresas do mercado começavam a criar uma nova barreira de entrada. (Santos, 2014)

Mais empresas começam a se interessar pelos lucros que o mercado adquirência tinha no país e a partir de agora, com os contratos de exclusividade tecnicamente rompidos, seria possível participar. Surgem então novas credenciadoras, como Stone, Global Payments e First Data, que em parceria com o Banco Pan, Banco de Brasília – BRB e o Bancoob começam a atuar. Além disso, a Elavon vem para o Brasil em parceria com o Citigroup. (Santos, 2014)

A parceria entre uma credenciadora e uma instituição bancária era necessária pois as bandeiras Visa e Master só liberavam as licenças para operar quando existia a presença de um banco emissor de cartões. Quanto maior o banco, melhor seria sua capacidade de distribuição, o que é fundamental para o sucesso da credenciadora. Mesmo assim, ficou a cargo de bancos menores ou daqueles que não fizeram acordos com as grandes adquirentes começar a empreender no mercado concentrado. (Valor econômico, Cielo e Redecard fecham acordos e inibem avanço das concorrentes, 2012).

O mercado esperava um crescimento maior da Getnet em parceria com o Santander, mas até 2014 o banco só conseguiu 4% do mercado. Além disso, o mercado começava a ver uma combinação de produtos de adquirência com oferta de conta bancária passou a ser atraente para um determinado público. (Santos, 2014)

O Banco Central no dia 25 de setembro de 2015, solta para o mercado a Circular nº 3.765. Esta circular representa uma mudança importante no mercado, pois segundo a mesma, todas as credenciadoras poderiam ter acesso a todos os arranjos de pagamentos. Logo, começaria a cair o fim da exclusividade de bandeira-credenciadoras (BACEN, 2015). Esse movimento representa para o lojista ter apenas uma máquina de cartão em sua loja, diferente o que acontecia anteriormente.

Essa fase foi marcada pelo surgimento das novas adquirentes no mercado, mas as mudanças nos sete anos não foram representativas devido aos acordos da Cielo e Redecard e cooperação mútua, além da pouca força dos novos concorrentes.

### ***2.2.3 – Interoperabilidade – (2017 - ...)***

Conforme demonstrado no final do item anterior, as mudanças propostas em 2010 junto as alterações ao longo do tempo não alteraram as amarras que o mercado tem. Sendo

que muitas das mudanças foram realizadas apenas no papel. Por outro lado, o ano se destaca pelo papel ativo do BACEN e o Cade no caminho da interoperabilidade e a consolidação dos concorrentes.

No dia 05 de abril de 2017, o Cade afirma um acordo com a Hipercard e Itaú onde a exclusividade de cartões Hipercard acabava. Até o momento os cartões dessa bandeira só passavam em máquinas da Rede, credenciadora do Itaú, e na Cielo, parceria firmada anteriormente. A assinatura do Termo de Compromisso de Cessação representa o acordo firmado e com um cronograma para homologação da bandeira em outras adquirentes. Além disso, o Cade iria procurar a Cielo e o Bradesco para tratar dos mesmos pontos relacionados a bandeira Elo. (Valor Econômico, Cade anuncia acordo com Itaú, Redecard e Hipercard).

Em 2017, surge um novo concorrente no mercado com um novo modelo de negócio, a PagSeguro. Em 2006, sob a tutela da UOL, surge a PagSeguro como uma plataforma para pagamentos online focada no crescimento digital brasileiro. Ao longo dos anos, ela funcionava como um subadquirente, ou seja, ela não conseguia processar, receber e pagar o cliente. Toda a parte de recebimento ficaria a cargo de uma adquirente que repassaria o dinheiro para a subadquirente. (Overview, [investors.pagseguro.com](https://investors.pagseguro.com))

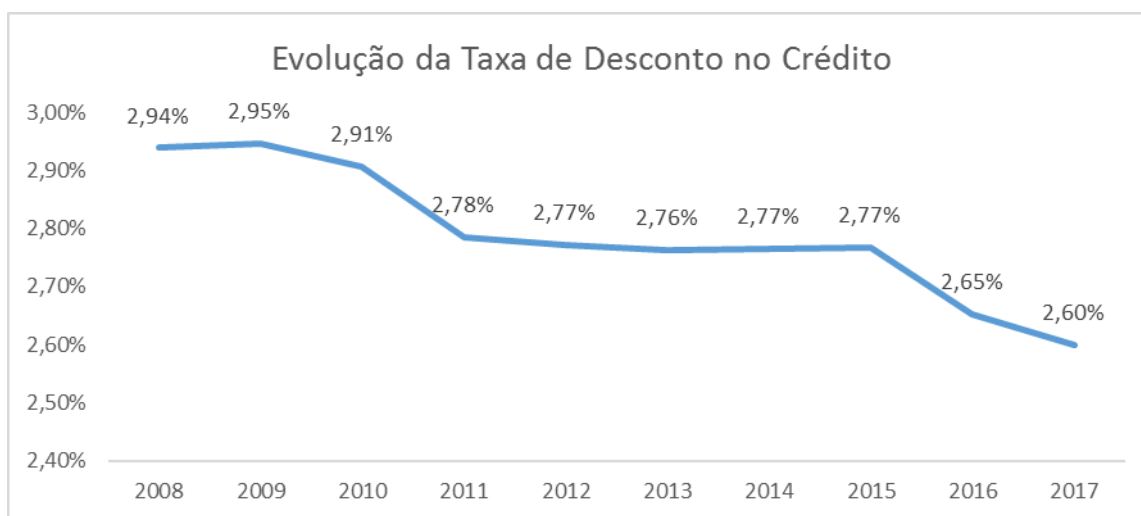
A PagSeguro em 2013 começa a entrar no mercado de POS, com o foco nos micro e pequenos empresários e com o modelo de negócio pautado na venda máquina. Ela permitia que os clientes comprassem a máquina em até 12 vezes, ao contrário das adquirentes que trabalhavam apenas com o modelo de aluguel de máquina. Assim, ela descobre um nicho de clientes que antes eram muito pouco explorados e até deixados de lado. (Overview, [investors.pagseguro.com](https://investors.pagseguro.com))

A empresa realizou seu IPO na bolsa americana em janeiro de 2018 e movimento U\$ 2,6 bilhões, tendo hoje 4% do mercado brasileiro (Valor, IPO da PagSeguro movimenta R\$2,6 bi, diz fonte). O crescimento da PagSeguro acabou mudando a forma que o mercado se comporta, tendo todos os outros concorrentes realizando movimentos para concorrer nesse nicho.

A Taxa de Desconto, ou de MDR, vem caindo ao longo do tempo conforme demonstrado pelos gráficos abaixo. Uma das possíveis causas é o aumento da concorrência que começa a puxar para baixo a taxa cobrada ao cliente.

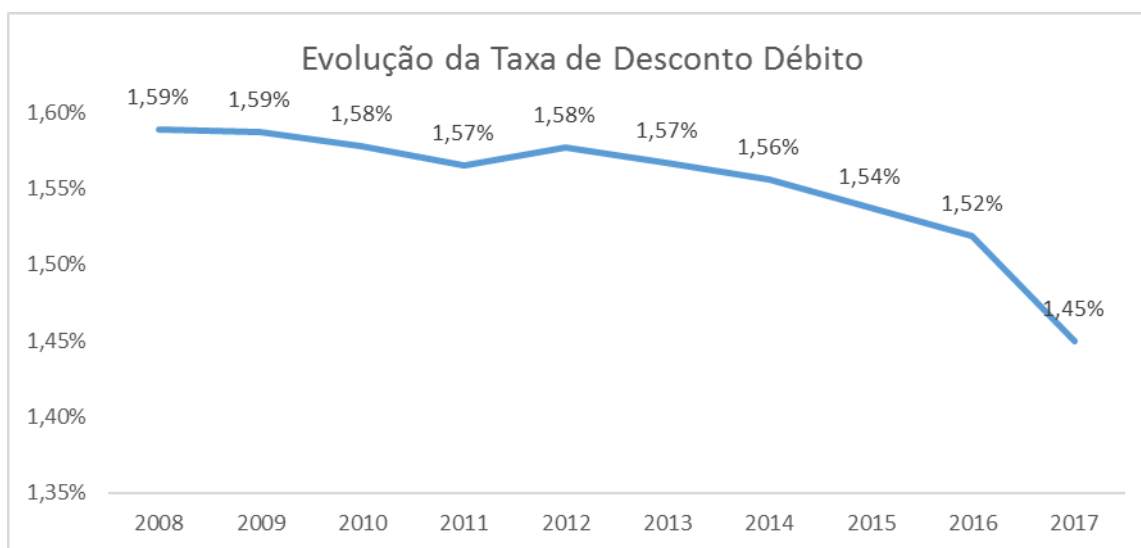


*Gráfico 9 – Evolução da taxa de desconto no crédito*



*Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Instrumentos de Pagamentos do BACEN, 2016, e Informe da ABECS, 2018)*

*Gráfico 10 – Evolução da taxa de desconto no débito*



*Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Instrumentos de Pagamentos do BACEN, 2016, e Informe da ABECS, 2018)*

O surgimento de novos concorrentes, o desenvolvimento de uma interoperabilidade maior no mercado e surgimentos de novas soluções para o lojista, cada vez mais levantam questionamentos se as estruturas do mercado serão mantidas. Mas, por enquanto as notícias não tendem a uma mudança.

### **2.3 – Aplicação da SWOT e BCG no mercado de pagamentos**

A tabela 2 representa uma versão resumida da análise SWOT realizada em cima do mercado de pagamento brasileiro, ela foi elaborada pelo Prof. Istvan Kasznar em seu livro O mercado de pagamentos eletrônicos de pagamentos no Brasil e no Mundo (2017).

*Tabela 2 – Quantidade de cartões de débito ativos por bandeira*

<i>Nº</i>	<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>	<i>Ameaças</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>1</i>	<i>A demanda agregada pelos produtos e serviços da Indústria é elevada.</i>	<i>Inexiste tratamento em regime de igualdade entre os membros da cadeia de suprimento. A CIP é propriedade de bancos gigantescos.</i>	<i>De permanecer a imperfeição do duopólio do mercado.</i>	<i>De alterar a imperfeição duopolista mediante legislação apropriada.</i>
<i>2</i>	<i>O Faturamento Bruto da Indústria é de 20,2% anual entre 2000 e 2012.</i>	<i>A CIP como Câmara de Compensação é submetida a um regime amplo de dúvidas de mercado, posto que pode gerar assimetrias de informação de mercado.</i>	<i>De perder-se a credibilidade nas instituições, apesar de seus notáveis esforços em prol capacitação competitiva de mercado.</i>	<i>De fomentar a interoperabilidade.</i>
<i>3</i>	<i>O crescimento real dos serviços eletrônicos põe o setor entre os 5 mais dinâmicos do Brasil.</i>	<i>Por uma questão de origem, haja vista o próprio processo de criação da Indústria de Meios de Pagamento Eletrônico de Pagamento, formou-se um duopólio, o que é contrário a competição, inibe e destrói a competitividade.</i>	<i>De manter escancarada uma situação de privilégio dissimulado a duopolistas. O mercado e seus agentes desconfiam de dois pesos e duas medidas. O privilégio atenta a democracia e os direitos da cidadania.</i>	<i>De identificar apropriadamente os direitos e obrigações de todos os membros da cadeia de suprimentos.</i>

4	<i>A Tecnologia dos Meios Eletrônicos de Pagamento é inovador, se diversifica ano a ano e gera grandes efeitos multiplicadores sobre o emprego no setor; o emprego no comércio e nas lojas; e o emprego industrial</i>	<i>Duopólios e monopólios podem retaliar, criar barreiras à entrada e prejudicar significativamente agentes produtivos da cadeia de suprimento. Ao fazê-lo discretamente e sem vestígios, dissimuladamente, não são flagrados e continuam fazendo ganhos extraordinários; concentrando renda para si e diminuindo a eficiência de mercado</i>	<i>De por este meio de privilégios, engessado o sistema, manter uma trava que cria uma pior distribuição de renda no Brasil.</i>	<i>De se dirigir para sistemas mais competitivos de mercado, mesmo que isso registre índices de oligopolização de longo prazo. Isto é da natureza de certos mercados e de economias emergentes de industrialização tardia.</i>
5	<i>Os produtos e serviços são amados e apreciados por toda a população, que o demanda, solicita e consome com alto índice de aprovação e satisfação. São meios modernos que aumentam a qualidade de vida.</i>	<i>O duopólio gera uma complexa sensação de “ditadura de mercado”, onde poucos agentes dominantes se apossam do mercado e sufocam os princípios e processos sadios de concorrência de mercado.</i>	<i>De efetivamente haver menor investimento privado, logo menor produção e geração de serviço, logo menos arrecadação de impostos federativos.</i>	<i>De gerar uma legislação mais democrática, participativa de mercado, que beneficie a classe trabalhadora, insira mais brasileiros na universalidade dos meios de pagamento eletrônicos e se entrose com estruturas europeias e norte-americanas.</i>

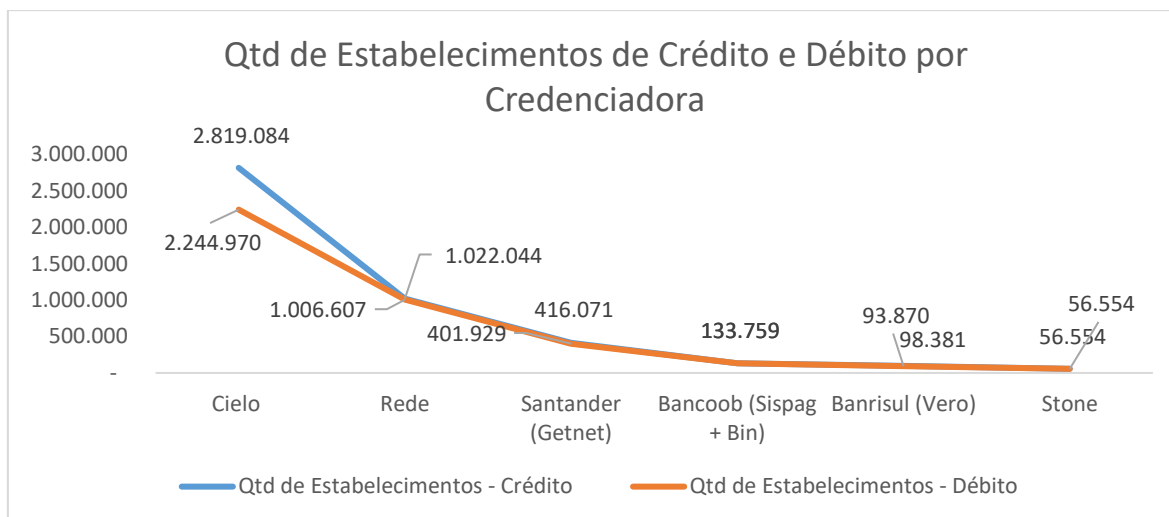
6	<i>Os custos médios tecnológicos caem e facilitam, viabilizam, a inserção de uma grande parte da população de baixa renda (abaixo de dois salários mínimos), 51,7 milhões de brasileiros, caso as oportunidades aos novos entrantes sejam democratizadas entre 2014 e 2020.</i>	<i>Os investimentos são desequilibrados. Os gigantes investem e poucos novos entrantes, startups se atrevem a entrar no mercado.</i>	<i>De pôr em questão a capacidade de comando para gerar mudanças essenciais básicas, estruturais e sistêmicas, das autoridades institucionais.</i>	<i>De acabar com privilégios e feudos financeiros, que estão fora da linha de justiça social e econômica, ou ao menos amainá-los.</i>
---	---	--	--	---

*Fonte: KASZNAR (2017), pag. 254.*

A construção da Matriz BCG dos produtos de aquisição teve os seguintes passos para a sua construção: 1 – Análise das maiores adquirentes; 2 – Levantamento e comparação do portfólio de produtos; 3 – Alocação dos produtos na Matriz.

No primeiro passo, foram levantados dados de 2016 sobre pagamentos de varejo e cartões do BACEN, até o momento que o trabalho foi escrito não estavam disponíveis dados completos sobre o mercado em 2017. As duas métricas levantadas foram: Quantidade de estabelecimentos ativos por credenciador – Crédito e Quantidade de estabelecimentos ativos por credenciador – Débito. O gráfico 11 demonstra as informações:

*Gráfico 11 – Quantidade de estabelecimentos de crédito e débito por credenciadora*



*Fonte: Elaboração própria com base nas Estatísticas de Pagamento de Varejo e de Cartões no Brasil, 2017).*

As seis principais adquirentes foram selecionadas baseadas na quantidade de estabelecimentos ativos de crédito e débito. As credenciadoras Getnet, Sispag e Bin e Vero estão representadas pelos seus bancos detentores. A Stone em 2016 comprou a Elavon Inc. Brasil, por isso o nome da adquirente apareceu no gráfico e não no relatório.

O segundo passo foi o levantamento dos principais produtos no portfólio de cada uma das adquirentes selecionadas. A pesquisa foi realizada através dos sites de cada uma das empresas, todos acessados no dia 18/03/2018. Os produtos não foram analisados em sua qualidade, mas apenas se a empresa ofertava ou não. A planilha abaixo demonstra a relação empresa e produto:

*Tabela 3 – Comparação entre os produtos oferecidos pelas Adquirentes*

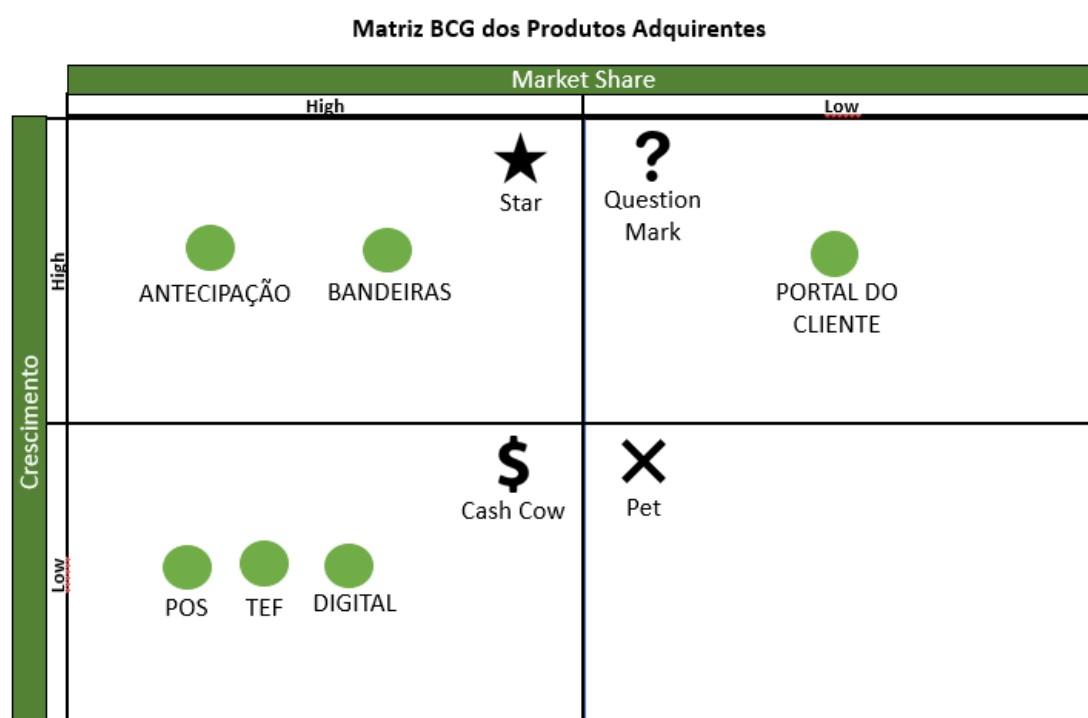
Empresa / Produto	POS	TEF	SOLUÇÃO DIGITAL	ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS	PORTAL DO CLIENTE	TODAS AS MAIORES BANDEIRAS
Cielo	X	X	X	X	X	X
Rede	X	X	X	X	X	X
Getnet	X	X	X	X	X	X
Sispag	X			X	X	
Bin	X	X	X	X	X	X
Vero	X	X	X	X	X	
Stone	X	X	X	X	X	

*Fonte: Elaboração própria*

A partir da pesquisa é possível se perceber o diferencial não está na diversificação de produtos oferecidos para o cliente, mas sim nas especificações do produto. Ao analisar mais a fundo o produto “Portal do Cliente”, é perceptível a diferença entre as ofertas. Enquanto uma empresa oferece uma inteligência por trás dos dados, alguns apenas demonstram os recebíveis dos clientes.

O terceiro passo está representado na figura 8, onde foi realizado o cruzamento dos produtos em cada um dos quadrantes da matriz BCG.

*Figura 8 – Matriz BCG dos produtos adquirentes*



*Fonte: Elaboração própria*

A partir da metodologia da Matriz BCG, foram alocados os principais produtos na matriz. Não existiu nenhum produto na categoria Pet, pois nenhum produto hoje apresenta uma baixa inserção no mercado. Na categoria Question Mark, apenas o produto Portal do Cliente foi alocado, pois o mesmo ainda não tem seu valor comprovado para o consumidor, mas tem potencial se tornar um diferencial. Na categoria Cash Cow, foram alocados os produtos POS, TEF e Digital. Todos os três são considerados “commodities” no mercado, pois são os produtos essenciais oferecidos por qualquer uma das adquirentes. Por último, na categoria Star foram alocados dois produtos Antecipação e Bandeiras. O

primeiro representa um acréscimo nos rendimentos da empresa, pois o lojista paga um valor a mais para antecipar seus recebíveis além da taxa de MDR. O segundo, é a capacidade da empresa de aquisição oferecer as maiores bandeiras do mercado, apenas as maiores empresas conseguem oferecer isso para seus clientes e isso se torna um diferencial.

## **CAPÍTULO 3 – O FUTURO DO MERCADO DE PAGAMENTOS**

### ***3.1 – Tendências do mercado de pagamentos***

Essa parte do trabalho buscará demonstrar quais são as principais tendências para o mercado de pagamentos. Dividindo-se as tendências em três tipos: Concorrencial, Regulatória e Tecnológica. A primeira dela é justificável devido o surgimento de novos concorrentes graças ao fim do duopólio. Como apresentado ao longo do trabalho, este mercado tem uma forte ligação com as regulações do Banco Central e as suas intervenções afetarão como o mercado se comportará nos próximos anos. Por fim, mas não menos importante, podem ser percebidas inovações no mercado que eventualmente gerarão alterações na forma que os pagamentos são realizados.

#### ***3.1.1 – Concorrencial***

Ao olhar-se do ponto de vista concorrencial, os dados não indicam uma mudança na realidade na concentração do mercado conforme fora planejado desde o Relatório sobre o Sistema de Pagamentos em 2010. A Cielo ainda detém 47% do mercado e a Rede 30%, ou seja, as duas empresas juntas possuem aproximadamente 77% do mercado, segundo os dados relatório estatístico de 2016 do Banco Central. O concorrente que consegue ter um pouco mais de força é a Getnet, com 12% do mercado. A partir dos mesmos dados, é possível ver que o número de concorrentes aumentou e existem no mercado quinze empresas atuando. Comparando-se ao momento onde a Cielo, ex-Visanet, e Rede, ex-Redecard, reinavam sem serem atrapalhadas é um grande avanço.

O aumento da concorrência fez com que a Cielo e Rede começassem a perder um pouco dos seus clientes, mas não a taxas expressivas. A alta rentabilidade fez com que novos bancos criassem suas adquirentes, empreendedores começassem a criar soluções digitais e concorrentes exteriores viessem para o país. As mudanças nos indicadores de concorrência dependem muito dos próximos dois tópicos, Regulação e Tecnológico.

O crescimento da PagSeguro é uma demonstração que o mercado ainda tem muito a ser explorado em nichos que antes não sofriam atenção. As novas adquirentes, como Stone, que surgem com novas propostas para o mercado e independente de bancos, surgem para tentar acabar com o modelo que tem no mercado. Além disso, surgem concorrentes na outra ponta da cadeia, como o Nubank, que pretende mudar a forma que



as pessoas físicas utilizam o serviço bancário. Todas as três empresas citadas pretendem mudar o mercado, duas delas já valem mais de 1 Bilhão de dólares em valor de mercado e a uma delas pretende chegar logo a esse patamar. (Exame, porque o Brasil vive uma avalanche de unicórnios, 2018)

### **3.1.2 – Regulatório**

O BACEN continua seguindo a missão de tornar o mercado mais justo para o lojista e acabar com a concentração do mercado. Em 2017, a Câmara Interbancária de Pagamentos começou a funcionar para regular todos os pagamentos das Instituições de Pagamento dentro dos Arranjos. Além disso, os acordos com as bandeiras para acabar com as exclusividades são pautas comuns nos noticiários.

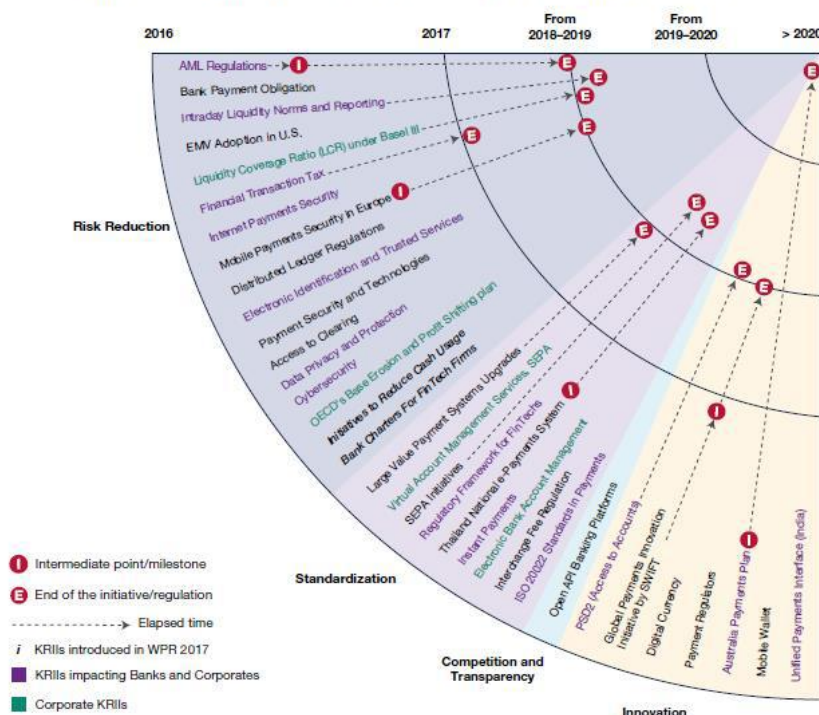
O World Payments Report de 2017, traz consigo quatro direcionamentos globais para as os reguladores e as iniciativas do mercado, elas são:

- 1) A participação continua dos agentes para continuar o estímulo a colaboração para o desenvolvimento do ecossistema de pagamentos;
- 2) Segundo o relatório, os agentes reguladores e os agentes de mercado devem focar esforços no mercado digital, reduzir a quantidade papel moeda utilizado, criar plataformas para as Fintechs se desenvolverem e APIs que ajudem o crescimento do ecossistema;
- 3) A Europa começa a dar um importante passo para levar seu mercado a um nível de interoperabilidade máximo no mercado digital, tudo isso através do Diretiva de Serviços de Pagamentos;
- 4) Bancos e PSP's enfrentarão pressão dos reguladores para se conformar a diretrizes de anti-lavagem de dinheiro e manter os informes de liquidez;

Os principais agentes reguladores e do mercado devem focar esforços na redução do risco, padronização, competição e transparência e inovação. Todas essas tendências mundiais estão resumidas na figura 9.

*Figura 9 – Ações chave regulatórias e iniciativas da indústria clusterizadas pelos objetivos primários dos reguladores.*

Key Regulatory and Industry Initiatives (KRIs) Clustered by Regulators' Primary Objectives, 2017



Os caminhos para as mudanças estão diretamente ligados ao incentivo no ecossistema, redução das barreiras de entrada, maior estímulo a competição e um olhar mais atento aos cumprimentos regulatórios. Por fim, mas não menos importante acabar com a verticalização do mercado.

### 3.1.3 – Tecnológico

O mercado de pagamento é bem sensível as mudanças tecnológicas disruptivas, cada vez mais a forma que a oferta de valor será entregue para os dois clientes, o lojista e o portador do cartão, será alterada. As mudanças disruptivas são aquelas onde um produto ou serviço começa na parte de baixo do mercado, entregando uma solução mais barata, simples, entre outras e ao longo do tempo vai subindo e roubando o lugar dos seus competidores. (Christensen, C.M., 2011)

Ao analisarmos o World Payments Report de 2017, realizado pela Consultoria Cagemini em parceria com Banco BNP Pariba, é possível levantar quatro tendências para o mercado de pagamentos quando tratamos de tecnologia:

- 1) A Internet of Things (IoT) e Blockchain são disruptões esperadas que podem alterar o mercado a curto e médio prazo junto com o momento que o mercado começa a se basear cada vez mais em dados;

- 2) A proliferação e adoção de formas alternativas de canais de pagamento, como o contactless, weareables e realidade aumentada, junto com o desenvolvimento de novas formas de autenticação e autorização, levarão a mudança na experiência de pagamentos;
- 3) Espera-se que os pagamentos via internet e celular ganhem 32% do percentual total das transações que não envolvem dinheiro, o que levará a um aumento do CAGR de 10,5% de 2015-20. Esse crescimento será atrelado com novos desenvolvimentos nos campos de dados de biometria e inteligência artificial;
- 4) O crescimento e adoção das novas tecnologias de pagamento, serão guiadas pelos clientes de varejo, com as autoridades centrais dos países permitindo que iniciativas chaves para o desenvolvimento sejam realizadas.

Cada vez mais o pagamento começa a migrar para plataformas não convencionais, ou seja, além dos clássicos POS. Pode-se perceber uma migração para os meios digitais de pagamento, onde o mercado digital cada vez ganha mais força. Na Black Friday de 2017, segundo dados divulgados pela Ebit via Valor Econômico, onde 30% das compras foram realizadas por dispositivos móveis. Este valor representou um aumento de 81,8% na comparação com 2016. (Valor Econômico, Vendas online da Black Friday crescem 10,3%, segundo Ebit).

A queda nas taxas para o lojista, o mercado procurará entregar soluções de pagamentos melhores e que não sejam “commodities”, como apenas capturar, processar e pagar transações. O surgimento de startups financeiras que procuram facilitar a vida financeira dos lojistas, ameaçam roubar esse mercado das grandes empresas. Por isso, as maiores vêm investindo em soluções que envolvem uma maior inteligência de dados e POS que não só transacionem, mas como suportem aplicativos. (Exame, Cielo se antecipa a evolução das “maquininhas” e diversifica, 2016)

O investimento em novas tecnologias é pauta constante nas adquirentes, principalmente nas que atuam no mercado digital. De um lado empresas como Cielo, Rede e Getnet investem em soluções de um POS mais inteligente, outro mais simples e que é vendido ao cliente e todas criam laboratórios de inovação dentro de casa. No cenário digital fica mais claro devido aos novos entrantes como Adyen, que trazem experiências digitais de fora do país para dentro. (Valor Econômico, Tecnologia leva adquirentes a terem maior concorrência, 2018)

### 3.2 – Cenários

O método para criação dos cenários escolhido foi o descrito por Peter Schwartz em sua obra e utilizada via Global Business Network (GBN). O método foi anteriormente descrito no primeiro capítulo deste trabalho, agora serão demonstradas as etapas realizadas.

As etapas que são sugeridas por Schwartz (1996) são:

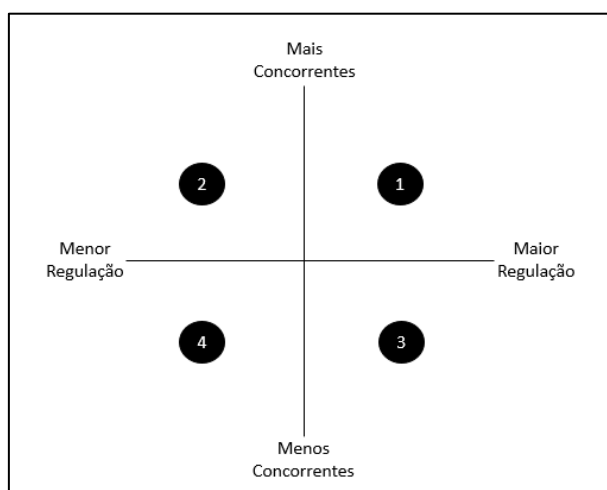
1. Identificação da questão principal;
2. Identificação dos fatores-chaves;
3. Identificação das forças motrizes;
4. Ranking por importância das incertezas críticas;
5. Seleção das lógicas dos cenários;
6. Descrição dos cenários;
7. Análise das implicações e opções;
8. Seleção de indicadores e sinalizadores principais.

A Figura 3 apresentada no capítulo 1 resume de forma simples o passo a passo e como acontece o sequenciamento das etapas.

A partir de um levantamento do estado atual do mercado, uma análise da história do mercado e tendências levantadas nos capítulos dois e três, serão dois cenários esboçados. A criação de apenas dois cenários é o ideal para o exercício, pois muitos cenários podem confundir os responsáveis e não ser útil para ajudar na escolha estratégica da empresa como justificado por Schwartz (1996) e depois reforçado por Geus (1997) e Schrieffer (1995).

Schwartz (1996) descreve em sua metodologia, a presença de incerteza críticas, ou seja, as variáveis incertas que são de extrema importância para a questão principal e quando ocorrem exercem forte impacto. O autor recomenda a seleção de duas ou três classificadas como mais incertas e importantes para facilitar a identificação dos cenários. Este trabalho levantou duas que podem impactar diretamente o mercado e não conseguem ser previstas: 1) As ações do Banco Central brasileiro para os próximos anos, se ele aumentará sua regulação ou manterá o ritmo; 2) O impacto das fintechs e novos concorrentes na situação do mercado.

*Figura 11 – Eixo das lógicas de cenários*



*Fonte: Elaboração própria*

A Figura 11 representa o cruzamento das duas principais incertezas e geram quatro situações:

- 1) Maior regulação + Mais concorrentes – Neste quadrante o mercado é mais regulado pelo Banco Central que tenta diminuir as imperfeições o que acaba atraindo mais investidores e empresas, assim aumentando a concorrência.
- 2) Menor regulação + Mais concorrentes – Neste quadrante, o BACEN realiza intervenções pontuais e com espaços longos de tempo. Os agentes do mercado continuam tendo interesse no mercado.
- 3) Maior regulação + Menos concorrentes – O BACEN intensifica suas atuações, mas isso não é suficiente para atrair mais concorrentes e o cenário concorrencial permanece o mesmo ao longo dos anos.
- 4) Menor regulação + Menos concorrentes – Este cenário representa o pior dos casos, onde o BACEN não consegue atuar de forma eficaz e é lento fazendo com os agentes percam interesse e a estrutura concorrencial permanece a mesma ou pior.

Levando-se em conta as informações descritas na Figura 11, no desenvolvimento do mercado e seus agentes, nas tendências levantadas no mercado, são descritos dois cenários principais para o mercado de adquirência brasileiro:

#### **A) O mercado evolui de forma lenta**

- O Banco Central Brasileiro assume uma posição parecida com a que vem apresentando nos últimos anos, fazendo intervenções pontuais ao longo

dos anos, mas que representam uma forma de garantir o eixo principal da sua mudança, aumento da interoperabilidade, mercado mais justo e aumento da segurança;

- O mercado vem fazendo pressão por um mercado mais justo e que facilite a concorrência, mas ainda não é suficiente para fazer frente as grandes adquirentes. Apenas ao longo dos anos, quando PagSeguro e outras Adquirentes menores conseguirem mercado, conseguiram fazer mais força para melhorar o mercado;
- A evolução tecnológica vem sendo puxada com as novas fintechs, mas muitas delas acabam sendo compradas pelas maiores empresas para que reforcem seu portfólio de produtos e detenham mais elos da cadeia.

#### **B) O mercado evolui de forma rápida**

- O Banco Central Brasileiro percebe que precisa aumentar sua regulação principalmente devido aos novos entrantes e novas soluções. Dessa forma, estabelece uma nova agenda de desenvolvimento do SBP, que cada vez mais é automatizado e passa segurança ao sistema. Ele desenvolve mais instrumentos como a CIP e STF para agilizar e regular;
- O mercado ainda tem muito espaço para crescimento e é carente de soluções. Empresas como PagSeguro, Stone, Adyen, demonstram que novos agentes começaram a fazer frente a Cielo, Rede e Getnet, através de produtos e soluções, não só de taxas. A tendência das taxas é cada vez mais cair tanto pela ação do BC quanto pelo mercado;
- O foco em produtos e soluções por parte das empresas é nítido, as empresas agora correm oferecer o melhor produto ao invés de apenas do POS, que vira commoditie. O ambiente ao surgimento de fintechs que criam soluções é cada vez melhor.

Através desses dois cenários é possível se imaginar o caminho que o mercado de pagamentos brasileiro caminhará. Os agentes esperarão mais posições do BACEN e continuarão tentando criar mais disrupções que acabem com a concentração do mercado das maiores.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como um dos focos demonstrar a importância do mercado de pagamentos para a economia brasileira e como ele vem sofrendo mudanças ao longo dos

anos. A literatura acadêmica ainda não é vasta sobre o assunto e é muito pouco explorada, levando-se em conta este fato pretendeu-se incentivar a discussão acerca do tema.

O mercado em si sofre intervenções do Banco Central desde que o mesmo ficou com incumbência de regular o mercado de pagamentos, haja vista sua importância crescente na economia. Desde a primeira regulação até os dias de hoje, busca-se um mercado mais justo para os clientes finais e com menos imperfeições do mercado.

Diferentemente do que era esperado em todas as previsões, o mercado não evoluiu da forma planejada e ainda assim sofre com uma forte concentração. Os dados do Adendo Estatístico do BACEN de 2016 reforçam que maior parte dos clientes ainda está nas mãos das maiores adquirentes e dos grandes bancos. A presença dos POS ainda é concentrada em regiões mais desenvolvidas do país, como região Sudeste e Sul.

Por outro lado, o aumento da concorrência de novos players do mercado que começam a fazer pressão através de novas soluções tecnológicas, o aumento das tratativas do BACEN e do Cade e a queda de porcentagens de mercado de Cielo e Rede junto a redução da taxa de desconto para o lojista, representam mudanças e indicadores que as mudanças estão acontecendo.

Concluiu-se então, que as mudanças ao longo dos anos tiveram algum nível de eficácia em alterar o status quo mas não na velocidade e impacto necessários. Como demonstrado pelos cenários descritos no item 3.2, é inevitável o mercado mudará, mas principal ponto é quando ele mudará.

Por fim, este trabalho buscou demonstrar os principais pontos acerca do mercado de pagamentos brasileiro através da metodologia de cenários prospectivos, pois assim seria possível se analisar o histórico e as principais tendências. Os cenários descritos fecham o ciclo exploratório do trabalho, mas deixam perguntas que deverão ser respondidas nos próximos anos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo no Brasil. 1ª edição. Maio de 2005.



\_\_\_\_\_. Diretiva 1/2006 – Indústria de cartões de pagamentos. Abril de 2006.

\_\_\_\_\_. Relatório sobre a Indústria de Cartões de Pagamentos, 1ª edição, Maio de 2010.

\_\_\_\_\_. Circular nº 3.765. Setembro de 2015.

\_\_\_\_\_. Estatísticas de Pagamentos de Varejo e de Cartões no Brasil. 2016. Disponível em < <http://www.BACEN.gov.br/?SPBADENDOS> >. Acessado em 18/03/2018.

BIN. Serviços. < [https://www.bin.com.br/content/bin/pt\\_br/home/solucoes/servicos.html](https://www.bin.com.br/content/bin/pt_br/home/solucoes/servicos.html) > Acessado em 19/03/2018.

CHRISTENSEN, Clayton M.; O dilema da inovação. Quando as novas tecnologias levam as empresas ao fracasso. M.Books; 1ª Edição, 2011.

CIELO. Conheça a Cielo. < <https://www.cielo.com.br/conheca-a-cielo/> > . Acessado em 19/03/2018.

DOS SANTOS, Edson Luiz; Do escambo à inclusão financeira: A evolução dos meios de pagamento. 1ª edição, 2014.

DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. Warwick Business School, University of Warwick, 2002.

GETNET. Institucional < <https://site.getnet.com.br/institucional/> > . Acessado em 19/03/2018.

GODET, Michel. Scenarios and strategic management. London. Butterworths Scientific, 1987.

GONÇALVES, Robson R.; TORRES, Alexandre P.; RODRIGUES, Murilo R. A.; ZYGIELSZYPER, Raquel N. Cenários econômicos e tendências. 1ª edição, 2001.

HENDERSON, Bruce. The product portfolio. BCG.com. January 1, 1970. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2018.

KASZNAR, Istvan. O mercado de meios eletrônicos de pagamento no Brasil e no mundo: a realidade setorial, diagnóstico, sugestões e propostas de ação estruturante dos arranjos de pagamento e do sistema financeiro. 3 edição. 2017.

KLEINER, Art. The man who saw the future. Strategy+Business, 2003, February 12. Disponível em <https://www.strategy-business.com/article/8220?gko=0d07f> . Acessado em 19/03/2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12ª Edição. 2006.

MARCIAL, Elaine C.; GRUMBACH, Raul J. dos S. Cenários Prospectivos: Como construir um futuro melhor. 5 edição, 2002.

NAKAGAWA, Marcelo; Ferramenta: Matriz BCG (clássico). Insper. 1ª Edição. 2012.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil. Lei Nº 12.865. 9 de Outubro de 2013.

REEVES, Martin; MOOSE, Sandy; VENEMA, Thijs; BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix. June 4, 2014. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited.aspx>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2018.

REDE. Nossos produtos. < <https://www.userede.com.br/nossos-beneficios>>. Acessado em 19/03/2018.

ROCHET, J.; TIROLE, J. (2005) Two-sided markets: a progress report. Mimeo, IDEI, University of Toulouse, 2005.

SCHWARTZ, Peter. The Art of the Long View: Planning for the future in an uncertain world. 1ª edição, 1996.

SISPAG. Index. < <http://sipag.com.br/index.html>> Acessado em 19/03/2018.

STOLLENWERK, Maria F. L. Cenários como técnica de planejamento. Rio de Janeiro. UFRJ/ECO, MCT/INT; Brasília:CNPq/Ibict,1998.

STONE. Soluções. < <https://www.stone.com.br/#!/solucoes>> . Acessado em 19/03/2018.

VALOR ECONÔMICO, Cielo e Redecard fecham acordos e inibem avanço dos concorrentes.2012. Disponível em < <http://www.valor.com.br/financas/1187608/cielo-e-redecard-fecham-acordos-e-inibem-avanco-de-concorrentes>> . Acesso em 19/03/2018

\_\_\_\_\_, Cade anuncia acordo com o Itaú, Redecard e Hipercard, 2016. Disponível em <http://www.valor.com.br/financas/4928102/cade-anuncia-acordo-com-itaui-redecard-e-hipercard>. Acesso em 18/03/2018.

\_\_\_\_\_, Vendas online da Black Friday crescem 10,3% segundo Ebit, 2017. Disponível em < <http://www.valor.com.br/empresas/5208457/vendas-online-da-black-friday-crescem-103-segundo-ebit>>. Acesso em 18/03/2018.

\_\_\_\_\_, IPO do PagSeguro movimenta US\$ 2,6 bi, diz fonte, 2018. Disponível em <http://www.valor.com.br/financas/5278137/ipo-do-pagseguro-movimenta-us-26-bi-diz-fonte>. Acesso em 18/03/2018.

\_\_\_\_\_, Tecnologia leva adquirentes a terem maior concorrência, 2018. Disponível em < <http://www.valor.com.br/empresas/5226963/tecnologia-leva-adquirentes-terem-maior-concorrenca>>. Acesso em 19/03/2018.

VERO. Conheça a Vero. < <http://www.sejavero.com.br/>> Acesso em 18/03/2018.